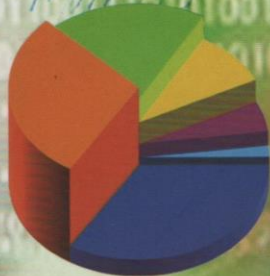


Drs. Amiruddin Siahaan, M.Pd
Wahyuli Lius Zen, S.E., M.Pd
Drs. Mahidin, M.Pd

Administrasi Satuan Pendidikan

Pendekatan Sistemik dalam Pengelolaan Pendidikan
untuk Meningkatkan Efektivitas Pencapaian
Tujuan pada Satuan Pendidikan

Editor: Drs. Syahrums, M.Pd



Perdana
Publishing

Administrasi Satuan Pendidikan



Amiruddin Siahaan, lahir di Tanjung Balai, Sumatera Utara, 6 Oktober 1960. Menamatkan SD dan PGA 4 Tahun masing-masing tahun 1972 dan 1976 di Pematang Siantar. Melanjutkan pendidikan ke SP IAIN Sumatera Utara tamat tahun 1979. S1 di Fak. Tarbiyah IAIN Sumatera Utara tamat tahun 1988. S2 di Universitas Negeri Padang (UNP) Program Studi Administrasi Pendidikan, tamat tahun 2000. Saat ini terdaftar sebagai mahasiswa Program Doktor (S3) dan sedang melakukan penelitian untuk menyelesaikan disertasi di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), Bandung Program Studi Administrasi Pendidikan Konsentrasi Studi Kebijakan (Manajemen Perguruan Tinggi). Selain sebagai dosen, saat ini menjabat sebagai Pembantu Dekan III Fak. Tarbiyah IAIN Sumatera Utara Medan.



Wahyuli Lius Zen, lahir di Padang 12 Juli 1969. Pendidikan yang dilalui SD Negeri Np. 1 Lubuk Begalung (1982), SMP Negeri 8 (1985), SMA Negeri Negeri No. 4 Lubuk Begalung Padang Jurusan Biologi (1988), Diploma 3 (D3) Jurusan Ekonomi Manajemen Universitas Andalas (1988), menyelesaikan S1 di Jurusan Manajemen Fak. Ekonomi, Universitas Eka Sakti, Padang, dan kemudian melanjutkan studi pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang UNP, Padang, Jurusan Administrasi Pendidikan (1999-2001). Saat ini bekerja sebagai dosen di Fak. Tarbiyah IAIN Imam Bonjol Padang.



Mahidin, lahir di Tebing Tinggi, 20 April 1960. Menamatkan sekolah dasar di SDN 2, Tebing Tinggi tahun 1973, PGA 4 Tahun (1977), dan PGA 6 Tahun (1979). Sarjana Muda Fak. Tarbiyah IAIN SU tahun 1983, dan S1 di fakultas yang sama tahun 1987. Pendidikan Strata Dua program studi Teknologi Pendidikan, diselesaikan tahun 2004 di Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang (UNP). Saat ini sebagai Ketua Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI) Fak. Tarbiyah IAIN Sumatera Utara Medan.

Perdana
Publishing

PENERBIT BUKU UMUM & PERGURUAN TINGGI
Jl. Soero No. 16A Medan 20224, Tel 061-77151020
Fax 061-7347756 Email: perdanapublishing@gmail.com

ISBN 978-602-8935-63-0



9 786028 193563 0

ADMINISTRASI SATUAN PENDIDIKAN

(Pendekatan Sistemik dalam Pengelolaan Pendidikan untuk Meningkatkan Efektivitas Pencapaian Tujuan pada Satuan Pendidikan)

Drs. Amiruddin Siahaan, M.Pd
Wahyuli Lius Zen, S.E., M.Pd
Drs. Mahidin, M.Pd

Editor
Drs. Syahrums, M.Pd

PERDANA PUBLISHING
2012

ADMINISTRASI SATUAN PENDIDIKAN

Penulis: Drs. Amiruddin Siahaan, M.Pd
Wahyuli Lius Zen, S.E., M.Pd
Drs. Mahidin, M.Pd

Editor: Drs. Syahrur, M.Pd

Copyright 2012, pada penulis
Hak cipta dilindungi undang-undang
All rights reserved

Penata letak: Samsidar Hasibuan
Perancang Sampul: Aulia@rt

Diterbitkan oleh:

PERDANA PUBLISHING

(Kelompok Penerbit Perdana Mulya Sarana)
Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)
Jl. Sosro NO. 16-A Medan 20224
Telp. 061-77151020, 7347756 Faks. 061-7347756
e-mail: perdanapublishing@gmail.com

Cetakan pertama: Maret 2012

ISBN 978-602-8935-63-0

Dilarang memperbanyak, menyalin, merekan sebagian atau seluruh
Bagian buku ini dalam bahasa atau bentuk apapun tanpa
Izin tertulis dari penerbit atau penulis

PENGANTAR PENULIS

Sungguh, penulis merasakan nikmat yang tiada terhingga dari Allah SWT karena setiap saat memberikan karunia, hidayah dan kesehatan sehingga setiap saat dapat mengabdikan kepadaNya dan dapat berkarya secara terus-menerus sebagai salah satu bentuk pengabdianNya itu kepadaNya. Selawat serta salam atas junjungan Nabi Besar Muhammad SAW, yang Insya Allah sampai saat ini seluruh ajaran yang telah disampaikanNya kepada para pengikutNya, masih dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Buku yang kami tulis ini adalah salah satu bentuk kesadaran untuk secara terus-menerus melakukan karya sebagai wujud dari tanggungjawab tenaga kependidikan di perguruan tinggi. Apa yang kami tulis ini, merupakan pengalaman nyata yang kami rasakan, sebagai bagian dari pelaksanaan perubahan manajemen dan administrasi pendidikan dilingkungan persekolahan dan madrasah. Tulisan ini mencoba untuk meningkatkan kebutuhan informasi dilingkungan perguruan tinggi. Khususnya dikalangan mahasiswa, sehingga memperoleh informasi yang bersifat awal untuk melakukan telaah lebih mendalam tentang administrasi dan manajemen dilingkungan satuan pendidikan.

Seluruh isi dari apa yang kami tulis ini, berupaya untuk menggugah para mahasiswa dan praktisi pendidikan, dan juga pelaku-pelaku pendidikan lainnya, untuk dapat memanfaatkan informasi yang kami tulis ini, sebagai bahan kajian dan dasar melakukan kajian lebih lanjut. Berdasarkan pengalaman selama ini, memang dapat dikatakan bahwa administrasi dan manajemen pendidikan mutlak melakukan perubahan, baik dalam konteks nilai-nilai filosofinya, maupun dalam konteks nilai-nilai praksisnya.

Sebagai penulis, kami tentu saja bisa menerima kritik dan saran atas apa yang kami tulis dan kemukakan dalam buku ini. Sebab tidak ada gading yang tidak retak, justru retaknya itulah yang membuat gading itu semakin menarik. Kamipun berprinsip seperti itu, kami akan secara terbuka menerima kritik dan saran sehingga akan membuat buku ini semakin menarik dimasa yang akan datang dalam bentuk revisi.

Semoga Allah SWT setiap saat memberikan rahmat dan petunjukNya sehingga apa yang kami lakukan ini bermanfaat bagi siapa saja. Amin.

Medan, 04 Januari 2013
Penulis,

Drs. Amiruddin Siahaan, M.Pd
Wahyuli Lius Zen, SE., M.Pd
Drs. Mahidin, M.Pd

PENGANTAR EDITOR

Buku Paradigma Baru Administrasi dan Manajemen Pendidikan ini, tentu saja merupakan buku yang sangat diperlukan dilingkungan perguruan tinggi, yang dikhususkan bagi mahasiswa jurusan administrasi dan manajemen pendidikan. Perubahan paradigma baru sistem pendidikan dan pembelajaran dilingkungan satuan pendidikan, sebagai implikasi dari perubahan paradigma manajemen pendidikan secara nasional, memerlukan ide-ide baru yang bersifat faktual untuk memastikan bahwa perubahan itu memang sebuah keniscayaan.

Kepercayaan untuk melakukan perubahan dilingkungan satuan pendidikan, memang memerlukan adanya keinginan secara bersama. Disatu sisi praktisi pendidikan memerlukan pola dan teknis baru dalam merencanakan dan melaksanakan manajemen yang populis, tetapi pada saat yang bersamaan, calon-calon intelektual manajemen pendidikan diperguruan tinggi memerlukan dasar filosofi dan manajerial yang kuat untuk dapat memahami kebutuhan terhadap perubahan paradigma baru manajemen pendidikan secara menyeluruh.

Karenanya, apa yang dikemukakan dalam buku ini, bisa dilihat sebagai kekuatan filosofis, manajerial dan teknis, dalam melakukan perubahan yang bersifat signifikan terhadap upaya-upaya perbaikan manajemen dan juga administrasi pendidikan di satuan pendidikan. Jika ditelaah, sebenarnya buku ini sangat kaya akan ide yang bersifat filosofis, manajerial, dan juga teknis. Bagaimana hal itu bisa diungkapkan, tentu tergantung bagaimana pembaca melakukan telaah secara mendetail terhadap apa yang ditawarkan oleh buku ini.

Penulis buku ini adalah orang yang selalu terlibat dalam kaitannya dengan administrasi dan manajemen pendidikan, karenanya, apa yang ditulis dalam buku ini merupakan nilai-nilai yang bersifat teoretik yang dikemas dengan baik dengan nilai-nilai empirik terhadap pelaksanaan administrasi dan manajemen pendidikan. Apalagi penulis buku ini, banyak terlibat dalam pelatihan tenaga kependidikan dilingkungan persekolahan dan madrasah, disamping latar belakang penulis yang juga adalah memiliki latar belakang pendidikan administrasi dan manajemen pendidikan di pascasarjana.

Semoga karya ini menambah khazanah keilmuan dan akan memperkaya kebutuhan akan informasi bagi siapa saja yang membutuhkan bacaan bermutu.

Medan, 25 Januari 2013
Editor,

Drs. Syahrums, M.Pd

DAFTAR ISI

	Hal
KATA PENGANTAR	v
PENGANTAR EDITOR	Vii
DAFTAR ISI	Ix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Dimensi Administrasi dalam Pendidikan	1
B. Ruang Lingkup	4
C. Perubahan Paradigm Persekolahan	17
BAB II PENINGKATAN KINERJA ADMINISTRASI PERSEKOLAHAN /	27
 MADRASAH	
A. Komponen Standar Isi	27
B. Komponen Standar Proses	32
C. Komponen Standar Kompetensi Lulusan.....	36
D. Komponen Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan	47
E. Komponen Standar Sarana dan Prasarana	54
F. Komponen Standar Pengelolaan	64
G. Komponen Standar Pembiayaan	69
H. Komponen Standar Penilaian	79
BAB III PERENCANAAN DAN PENGORGANISASIAN SUMBER DAYA MANUSIA	87
A. Perencanaan Sumber Daya Manusia	87
B. Rekrutmen dan seleksi Personil	92
C. Orientasi Personil	95
D. Perencanaan dan pengorganisasian Personil	97
E. Pengorganisasian Fungsi Personil	101
BAB IV ISU-ISU KRITIS YANG MEMPENGARUHI ADMINISTRASI	109
 PERSEKOLHAN/MADRASAH	
A. Pendidikan sebagai <i>Leading Sector</i>	109
B. Pemberdayaan dan otonomi; Isu Sentral di Sektor Pendidikan	111
C. Dimensi-dimensi Pembaruan sebagai Isu Diseputar Pendidikan	114
BAB V PENINGKATAN KOMPETENSI SUMBERDAYA ORGANISASI	130
 PENDIDIKAN	
A. Manusia dan Organisasi	130
B. Peningkatan Mutu Berbasis Profesional Tenaga Kependidikan	136
C. Profesionalitas Guru Melalui Sertifikasi	144
D. Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG)	146
BAB VI BALANCE SCORECARD	155
A. Perubahan yang menuntut Inovasi Manajemen	155
B. <i>Balance Scorecard</i> : Fenomena Manajemen Kontemporer.....	157
C. <i>Balance Scorecard</i> : Alternatif Mutakhir Meningkatkan Kinerja.....	162
D. <i>Balance Scorecard</i> : Strategi Realistis untuk Mencapai Target Ambisius.....	171
BAB VII KEPEMIMPINAN LEMBAGA SATUAN PENDIDIKAN	176
A. Kepemimpinan sebagai Faktor Determinan	176
B. Tantangan dan peluang Kepemimpinan abad 21	177
C. Keterampilan/kompetensi Kepala Satuan Pendidikan (Kepala Sekolah/Madrasah)	182

BAB VIII	PENDEKATAN MELAKUKAN PERENCANAAN PENDIDIKAN UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN	197
	A. Pendekatan dalam Melakukan Perencanaan	197
	B. Hal-hal yang Harus Diperhatikan dan dipersiapkan untuk Memperbaiki Kualitas Pendidikan	201
	C. Persoalan Mendasar yang Dihadapi Dunia Pendidikan Saat Ini	205
BAB IX	PENDIDIKAN DARI BIROKRATIS-HIRARKIS MENUJU PENDIDIKAN DEMOKRATIS	211
	A. Perubahan Paradigm Pendidikan Persekolahan	211
	B. Manusia dan Kebebasan dalam Konteks Pendidikan	215
	C. Pilar-pilar Pembelajaran yang Membebaskan	222
	D. Pergeseran Paradigma Pendidikan dari Birokratis-Hirarkis Menuju Pendidikan Demokratis untuk Dasar Berpijak Pembelajaran yang Membebaskan	226
	E. Pengembangan Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan untuk Mendukung Terciptanya Pembelajaran yang Membebaskan	233
DAFTAR PUSTAKA	239
TENTANG PENULIS DAN EDITOR	242

BAB I

PENDAHULUAN

A. Dimensi Administrasi dalam Pendidikan

Administrasi pendidikan, baik sebagai ilmu, perilaku maupun kebijakan, telah menjadi fenomena dalam proses pembelajaran di lembaga pendidikan. Sifatnya yang fungsional dan berdimensi aksiomatik, menjadikan administrasi pendidikan sebagai variabel determinan dalam siklus proses penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran di persekolahan.

Administrasi pendidikan menjadi fungsional di lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK), namun dalam pelaksanaannya sebagai bagian dari sistem persekolahan, mengalami deviasi disebabkan oleh karena biasanya perlakuan dan pemikiran tentang administrasi sebagai proses, baik dikalangan pengelola persekolahan, satuan atasan persekolahan, maupun *stakeholders* pendidikan.

Administrasi pendidikan cenderung direduksi hanya sebatas aktivitas surat-menyurat dan dapat dikerjakan siapa saja. Hal ini terjadi karena kebijakan tentang persekolahan sebagai pendidikan yang dilembagakan, tidak memungsikan personil sekolah secara proporsional dan terdapat kecenderungan bahwa aktivitas administrasi pendidikan dalam penyelenggaraan persekolahan, di ambil alih oleh kepala sekolah. Hal ini sangat memprihatinkan bagi dunia pendidikan.

Selain istilah administrasi, yang acap kita dengar adalah istilah manajemen, istilah manajemen sekolah acapkali disandingkan dengan istilah administrasi sekolah. Terdapat tiga pandangan yang berbeda tentang hal tersebut; *pertama*, mengartikan administrasi lebih luas dari pada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi); *kedua*; melihat manajemen lebih luas dari administrasi; dan *ketiga*, pandangan yang menganggap bahwa manajemen identik dengan administrasi (Mulyasa, 2002:19).

Pandangan ketiga dianggap lebih relevan agar tidak terjebak dalam terminologi, apalagi jika ditelaah, ternyata fungsi manajemen dan administrasi adalah sama. Jika asumsi ini yang dikedepankan, maka istilah mana yang harus digunakan (administrasi atau manajemen) tidak perlu diperdebatkan. Oleh karena itu, prinsip yang dipegang adalah bahwa istilah administrasi atau manajemen bisa dikatakan sebagai istilah yang dapat dipertukarkan.

Atmosudirdjo (1982:33-34) membedakan berpikir secara administrasi dan berpikir secara manajemen. Menurutnya, berpikir secara administrasi adalah berpikir secara mengatur dan menjalankan penyelenggaraan dari pada apa yang dikehendaki oleh seorang Pengemban Tugas atau Pengusaha (*Entrepreneur*). Sedangkan berpikir secara manajemen adalah berpikir secara mengendalikan, mengarahkan, dan memanfaatkan segala apa (faktor-faktor, sumber-sumber daya) yang menurut perencanaan (*planning*) diperlukan untuk menyelesaikan atau mencapai suatu prapta (*objective*) atau tujuan (*goal*) yang tertentu.

Kemampuan *administrasi* berpangkal tolak pada kemampuan membentuk dan *mengembangkan organisasi*. Menjalankan administrasi sebenarnya terdiri atas: (1) membentuk/mencipta dan mengembangkan *organisasi*, (2) mencipta dan mengembangkan sistem tata usaha, atau “sistem penanganan informasi”, dan (3) mencipta serta mengembangkan sistem *management*” (Atmosudirjo, 1982:36).

Ruang lingkup yang cukup luas tersebut, mengindikasikan bahwa administrasi pendidikan yang merupakan bagian dari aktivitas administrasi, bertanggung jawab terhadap pembinaan dan pengembangan organisasi persekolahan. Karena itu, administrasi pendidikan merupakan mata kuliah inti bagi mahasiswa LPTK dan ia merupakan substansi **profesi keguruan**, dan tidak ditempatkan dalam kelompok kurikulum lokal di Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK).

Pertumbuhan dan perkembangan administrasi pendidikan mengalami kemajuan setelah perang dunia kedua. Kesadaran perlunya ilmu administrasi pendidikan sekaitan dengan makin berkembangnya ilmu administrasi atau ilmu manajemen. Prinsip-prinsip dalam ilmu administrasi dan manajemen, dapat diadaptasi dan di adopsi secara operasional ke dalam ilmu administrasi pendidikan. Oleh karena itu, pertumbuhan dan perkembangan ilmu administrasi pendidikan sangat dipengaruhi oleh ilmu administrasi dan manajemen. Itulah sebabnya berbagai prinsip, teknik maupun metode dalam kedua ilmu tersebut, dapat diterapkan ke dalam administrasi pendidikan.

Persekolahan dalam konteks kekinian, telah berkembang menjadi lembaga yang tidak hanya berfokus kepada hubungan antara pembelajar dan pengajar saja (guru dan murid), tapi telah meluas dan melebar menjadi hubungan yang bersifat *mutual benefit* atau saling menguntungkan antara satu sama lain, yang melibatkan berbagai elemen dalam masyarakat. Akibatnya, persekolahan harus menempatkan berbagai elemen tersebut sebagai pelanggan pendidikan (*customer*), atau yang lebih populer saat ini disebut dengan

istilah *stakeholders* pendidikan. Menurut Sallis (1993:32) pelanggan pendidikan adalah seperti berikut :

Education	: The Service
The Learner	: Primary External Customer or Client
Parents/Governors/Employers	: Secondary External Custome
Labour Market/Government/Society	: Tertiary External Customer
Teachers/Support Staff	: Internal Customer

Kedudukan pelanggan pendidikan inilah yang menjadi orientasi sistem pelayanan lembaga pendidikan terhadap pengguna jasa kependidikan. Seluruh sistem pelayanan yang diberikan persekolahan terhadap pengguna jasa atau pelanggannya inilah, yang menjadi orientasi paradigma baru administrasi pendidikan. Paradigma baru ini cenderung menjadikan sistem organisasi pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pendidikan, dengan mengutamakan keinginan, kepentingan dan kebutuhan para pelanggan atau *stakeholders* tersebut.

Berangkat dari pemikiran di atas, relevan apa yang dikemukakan Nawawi (1981:12) bahwa: “Tujuan kegiatan administrasi pendidikan adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan kegiatan operasional kependidikan dalam mencapai tujuan pendidikan”. Tujuan itu mencakup seluruh proses dan hasil sehingga tercapai tujuan yang telah ditetapkan. Administrasi pendidikan adalah upaya menciptakan sinergi di persekolahan agar fungsi persekolahan berjalan sebagaimana mestinya. *Synergy is performance gains that result when individuals and departement coordinate their action* (Jones, George & Hill, 1998:54).

Berdasarkan tujuan dan peran administrasi atau manajemen pendidikan, perkuliahan ini berupaya agar target pembelajaran yang dilakukan dapat memberikan kesempatan yang luas kepada pembelajar untuk memahami teori, praktek dan implikasi pelaksanaan administrasi pendidikan di persekolahan. Jika hal ini tercapai, pembelajar yang nanti akan berkiprah di persekolahan diduga dapat memberdayakan organisasi persekolahan. Pemberdayaan persekolahan adalah substansi kegiatan administrasi pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan secara komprehensif.

Menurut Cook dan Macaulay (1997) dalam Mulyasa (2002:32) pemberdayaan didefinisikan sebagai: “alat penting untuk memperbaiki kinerja organisasi melalui penyebaran pembuatan keputusan dan tanggung jawab”. Karena itu, tidaklah berlebihan jika pembelajaran administrasi pendidikan, diharapkan menghasilkan pembelajar yang memiliki keuletan dan cerdas sebagai tenaga kependidikan dalam mengelola serta menyelenggarakan persekolahan.

B. Ruang Lingkup

1. Beberapa Definisi Administrasi Pendidikan

Perlu diungkapkan beberapa definisi atau pengertian administrasi pendidikan, tujuannya untuk memperkaya pemahaman terhadap pokok-pokok bahasan dalam studi administrasi pendidikan. Menurut Banghart dan Trull (1973:122) administrasi pendidikan mencakup perencanaan dan penyediaan lingkungan fisik, perencanaan kurikulum, perencanaan sumber, program dan strategi pengajaran, kerjasam sekolah dan masyarakat, pelatihan guru dalam jabatan dan evaluasi.

Administrasi pendidikan menurut Carter V. Good (1973:4) dalam Jatnika (2003:29-30), adalah: (a) Pengarahan, pengendalian dan pengelolaan semua masalah yang berhubungan dengan urusan-urusan persekolahan, meliputi administrasi keuangan, selama aspek-aspek kegiatan sekolah itu memang diarahkan untuk mencapai tujuan pendidikan, (b) Pengarahan, pengendalian dan pengelolaan aspek-aspek (bidang garapan) administrasi sekolah itu terutama secara langsung diarahkan pada proses pengajaran bukan pada aspek-aspek lainnya (seperti keuangan, guru, siswa, program pengajaran, program kerja kurikuler, metode, alat bantu mengajar dan bimbingan).

Administrasi pendidikan menurut Sutjipto dan Basori Mukti (1992:10-13) adalah: (1) kerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan, (2) proses untuk mencapai tujuan pendidikan. Proses itu di mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemantauan, dan penilaian, (3) administrasi pendidikan dapat dilihat melalui kerangka berpikir sistem. Sistem adalah keseluruhan yang terdiri dari bagian-bagian dan bagian-bagian itu berinteraksi dalam suatu proses untuk mengubah masukan menjadi keluaran, (4) dapat dilihat dari segi manajemen, yaitu melihat apakah pemanfaatan sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan pendidikan itu sudah mencapai sasaran yang ditetapkan dan apakah dalam pencapaian tujuan itu tidak terjadi pemborosan, (5) dapat dilihat dari segi kepemimpinan, (6) dapat dilihat dari proses pengambilan keputusan, (7) dapat dilihat dari

segi komunikasi, (8) diartikan dalam pengertian yang sempit yaitu kegiatan ketatausahaan yang intinya adalah kegiatan rutin catat-mencatat, mendokumentasikan kegiatan, menyelenggarakan surat-menyurat dengan segala aspeknya, serta mempersiapkan laporan.

Dari beberapa definisi atau pengertian yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa administrasi pendidikan merupakan upaya memberdayakan seluruh sumber daya yang ada, baik sumber daya manusia maupun sumber daya fasilitas, agar proses pendidikan dan pembelajaran berlangsung secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran secara keseluruhan. Oleh karenanya, proses dan prosedur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya fasilitas merupakan substansi studi administrasi pendidikan.

2. Fungsi Administrasi Pendidikan

Seperti dikemukakan sebelumnya bahwa istilah administrasi dan manajemen adalah istilah yang dipertukarkan. Karena itu, fungsi administrasi pada dasarnya adalah sama dengan fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, motivasi, pengawasan dan lain-lainnya. Secara umum fungsi administrasi pendidikan (Indrafachrudi, 1989:13-14) adalah:

- a. Fungsi perencanaan yang mencakup berbagai kegiatan seperti menentukan kebutuhan, yang diikuti oleh penentuan strategi pencapaian tujuan dan kemudian penentuan program guna melaksanakan strategi pencapaian tersebut. Langkah-langkah dalam menyusun rencana adalah :
 - (1) Menjangkau ke depan untuk memperkirakan keadaan dan kebutuhan dikemudian hari.
 - (2) Menentukan tujuan yang hendak dicapai.
 - (3) Menentukan kebijaksanaan yang ditempuh sehubungan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
 - (4) Menyusun program, yang mencakup pendekatan yang di tempuh, jenis dan urutan-urutan kegiatan.
 - (5) Menentukan biaya, yang merupakan pikiran jumlah biaya yang diperlukan.
 - (6) Menentukan jadwal dan prosedur kerja yang ditempuh.
- b. Fungsi organisasi yang meliputi pengelolaan personel, sarana dan prasarana, distribusi pengelolaan personel, distribusi tugas dan tanggung jawab, yang berwujud sebagai suatu badan peengelolaan yang integral. Fungsi tersebut antara lain:
 - (1) Mengidentifikasi serta menggolongkan jenis-jenis tugas dan tanggung jawab.
 - (2) Menentukan dan mendistribusikan tugas, tanggung jawab dan kewenangan.
 - (3) Merumuskan aturan-aturan dan hubungan kerja.

- c. Fungsi koordinasi yang merupakan stabilisator antar berbagai tugas, tanggung jawab dan kewenangan untuk menjamin tercapainya relevansi, dan efektivitas program kerja yang dilaksanakan.
- d. Fungsi motivasi, yang terutama meningkatkan efisiensi proses dan efektivitas hasil kerja. Fungsi tersebut timbul antara lain karena adanya penentuan dan distribusi tugas, tanggung jawab dan kewenangan yang sesungguhnya bermuara pada relevansi, efektivitas dan efisiensi hasil kerja yang hendak dicapai.
- e. Fungsi pengawasan, meliputi pengamatan proses pengelolaan secara menyeluruh, sehingga tercapailah hasil sesuai dengan program kerja. Fungsi tersebut mencakup antara lain:
 - (1) Mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan dari program kerja yang telah ditetapkan, dan meluruskan kembali penyimpangan-penyimpangan tersebut.
 - (2) Membimbing dalam rangka peningkatan kemampuan kerja.
 - (3) Memperoleh umpan balik tentang hasil pelaksanaan program kerja.
 - (4) Pelaksanaan pengawasan dilakukan secara langsung maupun tidak langsung.
 - (5) Pelaksanaan pengawasan hendaknya efisien untuk menjamin tercapainya relevansi dan efektivitas program.
 - (6) Fungsi penilaian yang bertujuan untuk mengukur sampai berapa jauh tujuan telah tercapai sebagai umpan balik bagi perbaikan-perbaikan bagi program kegiatan selanjutnya.

Sebagai pengayaan yang bersifat komprehensif, disamping fungsi administrasi pendidikan, perlu dikemukakan fungsi manajemen secara teoritis. Menurut Atmosudirdjo (1982:171-172) adalah:

- (1) *Forecasting*, Peramalan, Perkiraan.
- (2) *Setting Objectives*, Perumusan dan menentukan Praperta-Prapta.
- (3) *Planning*, Perencanaan
- (4) *Organizing*, Pengorganisasian.
- (5) *Staffing*, mencari dan menempatkan orang-orang yang tepat.
- (6) *Leading*, Memimpin.
- (7) *Educating*, Mendidik (dan Melatih).
- (8) *Directing*, Memberikan pengarahan, Mengarahkan.
- (9) *Commanding*, Memberikan perintah, pimpinan dsb.
- (10) *Motivating*, Memberikan dorongan dan rangsangan.
- (11) *Human Relations*, Memelihara hubungan baik dan seimbang antara kepentingan-kepentingan perorangan dan organisasi.
- (12) *Public Relation*, Memelihara dan mengembangkan lalu lintas komunikasi dua arah dengan berbagai golongan kepentingan untuk goodwill dan nama baik.
- (13) *Executive Development*, Mengembangkan rasa tanggung jawab dan prakarsa pada bawahan untuk cakap dan berani mengambil keputusan-keputusan serta langkah-langkah sendiri.
- (14) *Remuneration*, Memberikan penghargaan setepat-tepatnya kepada bawahan.

- (15) *Communicating*, Membuat semua orang bawahan secara terus menerus memahami dan mengetahui segala apa yang harus diketahui dan dihayati.
- (16) *Coordinating*, Membuat segala sesuatu, terutama unit-unit kegiatan dan organisasi, berjalan secara serempak, integratif dan sinkron.
- (17) *Disciplining*, Membuat segala sesuatunya berjalan seperti mekanisme hidup.
- (18) *Budgeting*, Menganggar sumber-sumber daya (manusiawi, uang, material, waktu, energi, ruang, mesin, pesawat) untuk pendayagunaan yang setepat-tepatnya).
- (19) *Financing and Facilitating*, Penyediaan biaya dan kemudahan.
- (20) *Supervising*, Mengamati bawahan langsung, dan membimbing.
- (21) *Policing*, Menindak pelanggaran dan penyelewengan secara langsung.
- (22) *Auditing*, Melakukan pencocokan antara pemakaian dan hasil.
- (23) *Controlling*, Pengawasan.
- (24) *Reporting*, Pelaporan.

3. *Pengelolaan Pengajaran*

Pengelolaan pengajaran diarahkan agar terpusat pada siswa. Tujuannya supaya peserta didik sebagai subjek dalam pendidikan berhasil menyerap materi pelajaran secara proporsional. Sekolah harus mampu menerjemahkan apa yang tertera dalam kurikulum sehingga materi yang tercantum dalam kurikulum dapat direalisasi secara utuh.

Kemampuan sekolah melalui guru dalam mengelola pengajaran tersebut, adalah agar efektivitas kinerja setiap pengajar (guru) terukur dan berkualitas. Menurut Stiggin (Mukhtar, 2003:99-100) untuk menilai efektivitas kinerja seorang pendidik yang berkualitas dalam mengajar, terdapat tujuh kriteria, yaitu:

1. Mencerminkan semua komponen kinerja atau kejadian yang penting dalam proses mencapai suatu target tertentu.
2. Diterapkan dalam konteks yang tepat dan dalam kondisi tempat berlangsungnya kinerja tersebut secara alami.
3. Menggambarkan dimensi-dimensi kinerja yang dapat diterapkan secara konsisten terhadap serangkaian kegiatan yang serupa.
4. Tepat dalam pengembangannya bagi suatu masyarakat.
5. Dapat dipahami dan digunakan oleh semua pihak yang terlibat dalam proses penilaian kinerja (*performance appraisal*), baik oleh pendidik, siswa, orang tua maupun masyarakat.
6. Menghubungkan hasil penilaian secara berkelanjutan terhadap proses pembuatan keputusan pengajaran.
7. Berfungsi sebagai media yang jelas dan dapat dipahami dalam mendokumentasikan / mengkomunikasikan perkembangannya siswa.

Salah satu strategi yang dianggap kontekstual dengan mendekatkan anak didik kepada proses alamiah pembelajaran, disebut dengan pendekatan kontekstual (*contextual teaching and learning* – CTL). CTL menurut Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama Depdiknas (2002:1), disebutkan

bahwa yang dimaksud dengan *contextual teaching and learning* merupakan konsep belajar yang membantu guru mengaitkan antara materi yang diajarkannya dengan situasi dunia nyata siswa dan mendorong siswa membuat hubungan antara pengetahuan yang dimilikinya dengan penerapannya dalam kehidupan mereka sebagai anggota keluarga dan masyarakat. Dengan konsep itu, hasil pembelajaran berlangsung alamiah dalam bentuk kegiatan siswa bekerja dan mengalami, bukan transfer pengetahuan dari guru ke siswa. Strategi pembelajaran lebih dipentingkan daripada hasil.

Masih menurut konsep dasar pendekatan kontekstual yang dikeluarkan Depdikas tersebut, dalam kelas kontekstual, tugas guru adalah membantu siswa mencapai tujuannya. Maksudnya, *guru lebih banyak berurusan dengan strategi daripada memberi informasi*. Tugas guru mengelola kelas sebagai sebuah tim yang bekerja bersama untuk menemukan sesuatu yang baru bagi anggota kelas (siswa). Sesuatu yang baru (baca: pengetahuan dan keterampilan) datang dari “menemukan sendiri”, bukan dari “apa kata guru”. Begitulah peran guru di kelas yang dikelola dengan pendekatan kontekstual. Kontekstual hanya sebuah strategi pembelajaran. Seperti halnya strategi pembelajaran lain, kontekstual dikembangkan dengan tujuan agar pembelajaran berjalan lebih produktif dan bermakna. Pendekatan kontekstual dapat dijalankan tanpa harus mengubah kurikulum dan tatanan yang ada.

Berikut ini akan dikemukakan berbagai alasan mengapa pendekatan kontekstual menjadi pilihan:

1. Sejauh ini pendidikan kita masih didominasi oleh pandangan bahwa pengetahuan sebagai perangkat fakta-fakta yang harus dihapal. Kelas masih terfokus pada guru sebagai sumber utama pengetahuan, kemudian ceramah menjadi pilihan utama strategi belajar. Untuk itu, diperlukan sebuah strategi belajar “baru” yang lebih memberdayakan siswa. Sebuah strategi belajar yang tidak mengharuskan siswa menghafal fakta-fakta, tetapi sebuah strategi yang mendorong siswa mengkonstruksikan pengetahuan di benak mereka sendiri.
2. Melalui landasan filosofi konstruktivisme, CTL “dipromosikan” menjadi alternatif strategi baru. Melalui strategi CTL, siswa diharapkan belajar melalui “mengalami”. Bukan “menghafal”.
3. *Knowledge is constructed by humans. Knowledge is not a set of facts, concepts, or laws to be discovered. Humans create or construct knowledge as they attempt to bring meaning to their experience. Everything that we know, we have made* (Zahorik, 1995).
4. *Knowledge is konjectural and fallible. Since knowledge is a construction of humans and humans constantly undergoing new experiences, knowledge can never be stable. The understanding that we invent are always tentative and incomplete. Knowledge grows through exposure. Understanding becomes deeper and stronger if one test it against new encounters* (Zahorik, 1995).

4. Pengelolaan Kesiswaan, Sarana / Keuangan dan Personalia

a. Pengelolaan Kesiswaan

Pengelolaan kesiswaan dilakukan untuk mengetahui berbagai hal tentang siswa, oleh karena itu yang perlu dilakukan adalah mendata siswa secara menyeluruh. Pendataan siswa dilakukan untuk mengetahui jumlah yang pasti dari siswa sekolah sehingga dapat menentukan langkah-langkah pemenuhan kebutuhan siswa. Pendataan dilakukan dengan menentukan hal-hal yang perlu dicatat mengenai siswa, seperti: asal sekolah, suku, agama, pekerjaan orang tua, pendapatan orang tua, alamat, dan lain sebagainya.

Hal-hal yang berkaitan dengan kesiswaan tersebut, di data sedemikian rupa sehingga memungkinkan sekolah memperoleh informasi yang lengkap sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan yang tepat. Data kesiswaan akan memudahkan sekolah untuk menentukan berbagai hal, seperti penyediaan sarana pembinaan kesiswaan, penyediaan sarana kelas, menentukan jumlah penerimaan siswa baru dan lain sebagainya.

Kegiatan kesiswaan diarahkan kepada pengenalan sekolah secara utuh sehingga memungkinkan siswa mengetahui program sekolah, disiplin, aturan maupun tata tertib yang harus dipatuhi. Hal terpenting yang tidak dapat diabaikan sekolah adalah mengetahui minat dan bakat siswa. Tujuannya agar diketahui secara pasti siswa berbakat dan memiliki potensi untuk dikembangkan secara maksimal. Dengan adanya pola penelusuran minat dan bakat ini, akan memudahkan sekolah mengarahkan mereka menuju cita-cita yang menjadi tujuan hidupnya. Sekolah yang baik adalah sekolah yang dapat mengarahkan siswa sesuai dengan minat, bakat maupun cita-cita siswa.

b. Pengelolaan Sarana dan Keuangan

Pengelolaan sarana dan keuangan sekolah, dilakukan untuk menjaga agar seluruh fasilitas yang tersedia terpelihara dengan baik dan mencari peluang secara terencana untuk menambah berbagai fasilitas yang dibutuhkan agar program-program sekolah dapat berjalan sebagaimana yang telah ditetapkan. Pengelolaan sarana menjadi penting di setiap sekolah mengingat berbagai fasilitas yang ada harus terjaga dan terawat disamping harus ada upaya agar sarana-sarana yang dibutuhkan tetapi belum ada, diperoleh dengan cara-cara terencana.

Perencanaan sekolah harus mengadakan sarana yang dibutuhkan dan melakukan pemeliharaan dan perawatan terhadap sarana yang telah tersedia. Sekolah yang baik adalah yang memiliki sarana yang layak pakai, seperti ruang : belajar, perpustakaan, laboratorium,

keterampilan, kesenian, fasilitas olah raga, tamu, kesehatan atau P3K, bimbingan penyuluhan, kepala sekolah, administrasi, guru, kantin, koperasi, gudang, kamar mandi, pagar, tempat sampah, halaman upacara, taman dan lain sebagainya.

Seluruh sarana atau prasarana yang rusak harus direhab dan hindari pemborosan jika sarana yang ada tersebut masih dapat diperbaiki. Oleh karena itu, pengelolaan keuangan harus sesuai dengan perencanaan yang matang agar penggunaan keuangan efektif dan efisien. Menurut Indrafachrudi (1989:165), penggunaan anggaran dan keuangan sebaiknya didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) hemat, tidak mewah, efisien dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang disyaratkan, (2) terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, program/kegiatan, (3) keharusan penggunaan kemampuan / hasil produksi dalam negeri sejauh hal ini dimungkinkan.

c. Pengelolaan Personalia

Personalia sekolah adalah sumber daya manusia yang memiliki tugas sesuai dengan uraian tugas yang menjadi tanggung jawabnya di setiap persekolahan. Personalia sekolah mencakup kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru dan tenaga lainnya (tenaga administrasi, penyuluh, laboran, penjaga sekolah, supervisor) yang mendukung aktivitas persekolahan dalam mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran.

Personalia sekolah merupakan sumber daya manusia yang memiliki tugas, wewenang, kekuasaan maupun tanggung jawab sesuai dengan kinerja yang diuraikan dalam tugas pokok masing-masing. Fungsi setiap personil akan berbeda satu sama lain di setiap persekolahan, hal ini terkait dengan tugas pokoknya sebagaimana yang ditetapkan organisasi persekolahan. Kepala sekolah melakukan tugas kepemimpinan yang bersifat administratif dan manajerial agar sekolah berjalan sesuai dengan rencana. Guru melakukan tugas pendidikan dan pengajaran, laboran melakukan tugas layanan sebagai pendukung, demikian juga halnya dengan tenaga administrasi, tugasnya adalah memberikan layanan dalam mendukung seluruh aktivitas yang telah ditentukan.

5. Pengelolaan Kualitas Kinerja Pengajaran, Profesional dan Personal Guru

Salah satu fungsi utama administrasi pendidikan adalah meningkatkan kompetensi kinerja guru, yaitu kinerja pengajaran, profesional dan personalnya. Ketiga kinerja ini merupakan kinerja utama guru sebagai tenaga kependidikan, karenanya guru memiliki tanggung jawab yang besar dalam merealisasikan kurikulum yang akan diajarkannya.

Menurut Rebores (1987), fungsi pengembangan sumber daya manusia (personil) dalam administrasi pendidikan adalah meningkatkan tiga kualitas kinerja guru, yaitu kinerja pengajaran, kinerja profesional dan kinerja personal.

(1) *Kualitas Kinerja Pengajaran*

- (a) Merencanakan dan mengorganisasikan pengajaran: (1) Pelajaran direncanakan dengan baik, (2) Seperangkat sasaran yang pasti dan partisipasi siswa (3) Memberikan tugas yang jelas, (4) Memahami pedoman dan menggunakan pedoman itu dalam proses belajar-mengajar, (5) Menyiapkan pembelajaran baik kepada kelompok maupun individual.
- (b) Kemampuan menjelaskan dan mengajukan pertanyaan: (1) mengajukan pertanyaan yang membangkitkan daya pikir, (2) Memberikan penjelasan yang jelas tentang bahan ajar, (3) Menghadapkan siswa pada beberapa pandangan, (4) Sadar akan penolakan dan penerimaan pendapat siswa.
- (c) Menstimuli belajar melalui aktivitas yang inovatif dan sumber belajar: (1) Menggalakkan diskusi kelas, siswa bertanya, dan demonstrasi siswa, (2) Menggunakan bermacam-macam alat peraga dan sumber belajar
- (d) Menunjukkan pengetahuan dan antusias terhadap mata pelajaran yang diajarkan: (1) Menunjukkan pengetahuan tentang mata pelajaran yang diajarkan, (2) Antusias.
- (e) Menyiapkan suasana kelas yang kondusif untuk belajar: (1) Menjaga lingkungan yang sehat dan fleksibel untuk belajar, (2) Menjaga peralatan dan bahan pembelajaran
- (f) Memelihara catatan yang sesuai dan teliti; Memelihara catatan tentang kemajuan siswa
- (g) Mempunyai hubungan yang baik dengan siswa: (1) Memahami dan bekerja dengan siswa sebagai individu, (2) Menggalakkan hubungan yang saling menghormati dan bersahabat, (3) Menggunakan bahasa yang positif dengan siswa dan jauh dari ejekan
- (h) Berinisiatif mengelola kelas dengan disiplin yang baik: (1) mengembangkan aturan tata tertib siswa dan guru selalu mengawasinya, (2) Mengembangkan aturan keselamatan dan guru selalu mengawasinya.

(2) *Kualitas Kinerja Profesional*

- (a) Pengakuan dan penerimaan tanggung jawab di luar kelas: (1) Berpartisipasi dalam aktivitas sekolah, (2) Kadang-kadang dengan sukarela mengerjakan tugas tambahan, (3) Ikut menjadi panitia di sekolah,
- (b) Hubungan di dalam sekolah: Bekerja sama dengan baik dan menyenangkan dengan kawan sekerja, administrasi, dan dengan personil lainnya.
- (c) Hubungan dengan masyarakat luar: (1) Bekerja sama dengan baik dan menyenangkan dengan orang tua siswa, (2) Menjalankan hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat,
- (d) Pertumbuhan profesional dan visi: (1) Memenerima kritik yang membangun, (2) Berpartisipasi dalam seminar, workshop, dan belajar, (3) Mencoba metode dan bahan baru,
- (e) Pemanfaatan pelayanan staf: layanan yang tersedia dengan baik (perpustakaan),
- (f) Mengerti pola pertumbuhan dan perilaku siswa pada tahap-tahap perkembangan dan dapat menguasai situasi yang terjadi : Tidak berharap akan adanya kesamaan perilaku siswa, tetapi masing-masing siswa mempunyai perbedaan individu,

- (g) Sopan santun: (1) Menjaga penggunaan data yang rahasia, (2) Mendukung profesi mengajar.

(3) *Kualitas Kinerja Personal*

- (a) Kesehatan dan gairah: (1) Mempunyai record kehadiran yang baik, (2) Selalu gembira, (3) Menunjukkan sikap humor,
- (b) Berbicara: (1) Artikulasi bicaranya baik, menggunakan grammar dengan benar, (2) Dapat didengar dan dimengerti oleh siswa seluruh kelas, (3) Berbicara pada tingkat pengertian siswa,
- (c) Cara berpakaian dan kerapian: Selalu rapi,
- (d) Ketepatan dalam memenuhi tugas: (1) Hadir di kelas tepat pada waktunya, (2) Menjalankan tugas tepat pada waktunya, (3) Membuat laporan tepat pada waktunya

6. *Tanggung Jawab Kepala Sekolah*

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa mutu persekolahan, tingkat keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan, disiplin sekolah, iklim dan budaya sekolah serta keberhasilan lainnya ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah guru yang memiliki kemampuan di atas rata-rata dari rekan sejawatnya di suatu persekolahan.

Beberapa studi yang dilakukan di Indonesia sebagaimana yang disurvei oleh Achmady dan Supriadi (1996) dalam Jalal dan Supriadi (2001:287-288) menunjukkan:

- 1. Ciri-ciri kehidupan sekolah yang mutunya baik dan mutunya kurang baik di sekolah dasar banyak berkaitan dengan mutu kepemimpinan kepala sekolah,
- 2. Survei di puluhan SMU menunjukkan bahwa sekolah-sekolah yang mutunya baik dan memiliki preferensi yang tinggi di masyarakat memiliki ciri-ciri yang berbeda dengan sekolah-sekolah yang mutunya biasa dalam hal gairah belajar siswa, motivasi guru, hasil belajar, dan iklim sekolah secara keseluruhan. Ciri-ciri tersebut diatribusikan oleh kepemimpinan kepala sekolah,
- 3. Penempatan Kepala SMK yang dipilih secara ketat melalui prosedur yang standar menghasilkan perubahan yang berarti pada kehidupan SMK yang ditunjukkan oleh kinerja sekolah yang semakin meningkat.

Kecenderungan yang sama ditemukan di negara-negara lain berikut ini:

- 1. Studi di 13 negara maju dan 14 negara berkembang menunjukkan hasil yang konsisten bahwa sekitar sepertiga dari varians mutu pendidikan di sekolah dijelaskan oleh kepemimpinan kepala sekolah (Heyneman & Loxley, dalam Bank Dunia, 1989),
- 2. Perhatian kepala sekolah yang tinggi terhadap pembinaan mutu, perilakunya yang terpuji, dan sikap responsifnya dalam menangani persoalan yang timbul di sekolah secara signifikan menurunkan frekuensi perilaku tak terpuji pada siswa dan sebaliknya meningkatkan iklim kehidupan sekolah (Walker, 1995),
- 3. Kepala sekolah terbukti menunjukkan peranan kunci dalam menegakkan disiplin sekolah melalui kemampuannya dalam mengelola sekolah, memberikan teladan kepada

siswa dan guru, serta melakukan teknik-teknik “*social rewards*” kepada siswa dan guru (Gaustad, 1992),

4. Iklim kehidupan sekolah yang sehat berkaitan erat dengan meningkatnya prestasi dan motivasi belajar siswa serta dengan produktivitas dan kepuasan guru. Prakarsa ke arah terciptanya *healthy school culture* tersebut sebagian besar berada pada tangan kepala sekolah sebagai pemimpin (Stolp, 1994).

Kedudukan kepala sekolah sangat penting dalam memajukan lembaga pendidikan, kepala sekolah adalah orang yang terpilih secara selektif dari guru-guru yang ada di suatu sekolah. Dalam kerangka itulah maka Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum, tahun 1998/1999, mengeluarkan Instrumen Penilaian Kinerja Kepala Sekolah dengan komponen, aspek serta indikator sebagai berikut:

Kepala sekolah sebagai **pendidik** memiliki aspek sebagai berikut: (1) Kemampuan membimbing guru, indikator: (a) menyusun program pengajaran dan BK, (b) melaksanakan program pengajaran dan BK, (c) mengevaluasi hasil belajar siswa dan BK, (d) melaksanakan program pengayaan dan remedial. (2) Kemampuan membimbing karyawan, indikator : (a) menyusun program kerja, (b) melaksanakan tugas sehari-hari. (3) Kemampuan membimbing siswa, indikator: (a) kegiatan ekstra kurikuler, (b) OSIS, (c) mengikuti lomba di luar sekolah. (4) Kemampuan mengembangkan staf, indikator : (a) melalui pendidikan/pelatihan, (b) melalui pertemuan sejawat, MGMP/MGP/dan sebagainya, (c) melalui seminar/diskusi, (d) melalui penyediaan bahan bacaan, (e) memperhatikan kenaikan pangkat, (f) mengusulkan kenaikan jabatan melalui seleksi calon KS dsb. (5) Kemampuan belajar/mengikuti perkembangan iptek, indikator : (a) melalui pendidikan/pelatihan, (b) melalui pertemuan profesi, (c) melalui seminar/diskusi, (d) melalui bahan bacaan. (6) Kemampuan memberi contoh mengajar yang baik, indikator : (a) memiliki jadwal mengajar minimal 6 jam perminggu, (b) memiliki prota, proca, SP, RP dan daftar nilai siswa.

Kepala sekolah sebagai **manajer**, memiliki aspek sebagai berikut: (1) Kemampuan menyusun program, indikator: (a) memiliki program jangka panjang (8 tahun), (b) memiliki program jangka menengah, (c) memiliki program jangka pendek (jangka 1 tahun). (2) Kemampuan menyusun organisasi / personalia di sekolah, indikator: (a) memiliki susunan personalia di sekolah (Wakasek, Wali kelas/KTU/Bendahara dan sebagainya, (b) memiliki susunan personalia pendukung, antara lain pembina perpustakaan, pembina pramuka, pembina OSIS, pembina olahraga dan sebagainya, (c)

menyusun personalia untuk kegiatan temporer, antara lain panitia ulangan umum, panitia ujian, panitia peringatan hari besar nasional/keagamaan, dan sebagainya. **(3)** Kemampuan menggerakkan staf (guru dan karyawan), indikator: (a) memberikan arahan, (b) mengkoordinasikan staf yang sedang melaksanakan tugas, **(4)** Kemampuan mengoptimalkan sumberdaya sekolah, indikator: (a) memanfaatkan sumberdaya manusia secara optimal, (b) memanfaatkan sarana/prasarana secara optimal, (c) merawat sarana/prasarana milik sekolah.

Kepala sekolah sebagai **administrator**, memiliki aspek sebagai berikut: **(1)** Kemampuan mengelola administrasi kegiatan belajar mengajar (KBM), dan bimbingan dan Konseling (BK), indikator: (a) memiliki data administrasi KBM, (b) memiliki kelengkapan data administrasi BK, **(2)** Kemampuan mengelola administrasi kesiswaan, indikator : (a) memiliki kelengkapan data administrasi kesiswaan, (b) memiliki kelengkapan data kegiatan ekstrakurikuler, **(3)** Kemampuan mengelola administrasi ketenagaan, indikator: (a) memiliki kelengkapan data administrasi tenaga guru, (b) memiliki kelengkapan data karyawan/TU/-laboran/-teknisi/pustakawan, dll. **(4)** Kemampuan mengelola administrasi keuangan, indikator nya: (a) memiliki administrasi keuangan rutin, (b) memiliki administrasi keuangan OPF, (c) memiliki administrasi keuangan SPP, (d) memiliki administrasi keuangan BP3. **(5)** Kemampuan mengelola administrasi sarana/prasarana, indikator: (a) memiliki kelengkapan data administrasi gedung/ruang, (b) memiliki kelengkapan data administrasi menelair, (c) memiliki kelengkapan data administrasi alat, (d) memiliki kelengkapan data administrasi buku/pustaka. **(6)** Kemampuan mengelola administrasi persuratan, indikator: (a) memiliki kelengkapan data administrasi surat masuk, (b) memiliki kelengkapan data administrasi surat keluar, (c) memiliki kelengkapan data administrasi surat keputusan.

Kepala sekolah sebagai **supervisor**, memiliki aspek sebagai berikut: **(1)** Kemampuan menyusun program supervisi, indikator: (a) memiliki program supervisi kelas (KBM) dan BK, (b) memiliki program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, (c) memiliki program supervisi kegiatan lainnya (perpustakaan, ujian, administrasi, dan sebagainya). **(2)** Kemampuan melaksanakan program supervisi, indikator: (a) melaksanakan program supervisi kelas (klinis), (b) melaksanakan program supervisi dadakan (non klinis), (c) melaksanakan program supervisi kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan lain. **(3)** Kemampuan memanfaatkan hasil supervisi, indikator: (a) memanfaatkan

hasil supervisi untuk peningkatan kinerja guru/karyawan, (b) memanfaatkan hasil supervisi untuk pengembangan sekolah.

Kepala sekolah sebagai **pemimpin**, memiliki aspek sebagai berikut: **(1)** memiliki kepribadian yang kuat, indikator: (a) jujur, (b) percaya diri, (c) bertanggung jawab, (d) berani mengambil resiko, (e) berjiwa besar. **(2)** Memahami kondisi anak buah dengan baik, indikator: (a) memahami kondisi guru, (b) memahami kondisi karyawan (TU/Laboran/pustakawan dan sebagainya), (c) memahami kondisi siswa. **(3)** Memiliki visi dan memahami misi sekolah, indikator: (a) memiliki visi tentang sekolah yang dipimpinnya, (b) memahami misi yang di emban sekolah. **(4)** Kemampuan mengambil keputusan, indikator: (a) mampu mengambil keputusan untuk urusan intern sekolah, (b) mampu mengambil keputusan untuk urusan eksternal sekolah. **(5)** Kemampuan berkomunikasi, indikator: (a) mampu berkomunikasi secara lisan dengan baik, (b) mampu menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan.

Kepala sekolah sebagai **inovator**, memiliki aspek sebagai berikut: **(1)** Kemampuan mencari peluang perubahan, indikator: (a) mampu mencari gagasan baru, (b) mampu memilih gagasan baru yang relevan dengan kebutuhan sekolah, **(2)** Kemampuan melakukan pembaharuan di sekolah, indikator: (a) mampu melakukan pembaharuan di bidang KBM/BK, (b) mampu melakukan pembaharuan di bidang pengadaan dan pembinaan tenaga guru dan karyawan, (c) mampu melakukan pembaharuan di bidang kegiatan ekstra kurikuler, (d) mampu melakukan pembaharuan dalam menggali sumber daya di BP3 dan masyarakat.

Kepala sekolah sebagai **motivator**, memiliki aspek sebagai berikut: **(1)** Kemampuan mengatur lingkungan kerja (fisik), indikator: (a) mampu mengatur ruang kantor yang kondusif untuk bekerja, (b) mampu mengatur ruang kelas yang kondusif untuk KBM dan BK, (c) mampu mengatur ruang laboratorium. Yang kondusif untuk praktikum, (d) mampu mengatur halaman perpustakaan yang kondusif untuk belajar, (e) mampu mengatur halaman/lingkungan sekolah yang sejuk dan teratur. **(2)** Kemampuan mengatur suasana kerja (non fisik), indikator: (a) mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru, (b) mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama karyawan, (c) mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara guru dan karyawan, (d) mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara sekolah dengan lingkungan, **(3)** Kemampuan menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman, indikator: (a)

mampu menerapkan prinsip penghargaan (*reward*), (b) mampu menerapkan prinsip hukuman (*punishment*).

Merujuk kepada tugas-tugas yang bersifat fungsional dalam diri kepala sekolah tersebut, maka kepala sekolah yang ideal adalah yang dapat merealisasi fungsi pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator dan motivator dalam dirinya ketika melaksanakan tugas kepemimpinan di persekolahan. Berbagai fungsi yang melekat dan bersifat imperatif tersebut, menjadikan persekolahan semakin dinamis melaksanakan tugas pokoknya sebagai lembaga pendidikan.

Kepala sekolah yang dibutuhkan adalah yang dapat melakukan pemberdayaan agar terjadi pergeseran perilaku manajerial sekolah yang berbasis pada pemberdayaan. Perubahan perilaku manajerial sekolah yang ditawarkan Danim (2003:185-186) adalah:

Dari	Ke
Mereduksi pengeluaran	Merangsang pendapatan
Membelanjakan	Menghasilkan
Perilaku ketergantungan	Perilaku dependensi
Pemecahan masalah secara inkremental	Pemecahan masalah secara bersistem
Berpikir vertikal	Berpikir lateral
Berwawasan kekinian	Berwawasan ke depan
Birokratisasi prosedur kerja	Penyederhanaan prosedur kerja
Esoterisme	Pemahaman kolektif
Mengarahkan	Mengayuh
Melayani	Memberi wewenang
Monopoli	Kompetitif
Digerakkan oleh peraturan	Digerakkan oleh misi
Kuratif	Preventif
Hubungan patron-klien	Hubungan kesejawatan
Menerima perubahan	Mendongkrak perubahan

Perubahan perilaku manajerial tersebut akan menjamin terjadinya proses manajemen atau administrasi persekolahan yang dapat mengantisipasi kebutuhan dan kepentingan sekolah dan pengguna jasanya secara simultan. Sekolah harus menjadi sistem yang terbuka kepada pengguna. Pengguna jasa tersebut harus memiliki akses yang luas tetapi proporsional terhadap persekolahan. Akses tersebut dapat dilihat dari prinsip-prinsip penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS), Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah.

C. Perubahan Paradigma Persekolahan

1. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Menurut Wohlstetter dan Mohrman (1996) dalam Nurkolis (2003:8-9) secara luas MBS berarti pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahnya. Partisipan lokal sekolah tak lain adalah kepala sekolah, guru, konselor, pengembang kurikulum, administrator, orang tua siswa, masyarakat sekitar, dan siswa.

Merujuk kepada pemikiran diatas, dapat dikatakan bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan inovasi dalam pelaksanaan administrasi pendidikan. Dikatakan sebagai inovasi karena pada dasarnya prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah adalah memberdayakan berbagai sumber daya persekolahan baik yang bersifat internal maupun eksternal. Aktivitas sekolah bertumpu kepada kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya yang berada di persekolahan.

Dalam kerangka manajemen berbasis sekolah (MBS), kepala sekolah memegang kendali yang luas dalam menjalankan berbagai kebijakan yang dapat membuat sekolah lebih efektif dan efisien beroperasi. Sekolah menjadi otonom dalam menjalankan berbagai programnya. Menurut Mulyasa (2002:28) dalam konteks MBS kepala sekolah harus:

1. memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan guru-guru/ masyarakat sekitar,
2. memiliki pemahaman dan wawasan yang luas tentang teori pendidikan dan belajar,
3. memiliki kemampuan dan keterampilan menganalisis situasi sekarang berdasarkan apa yang seharusnya serta mampu memperkirakan kejadian di masa depan berdasarkan situasi sekarang,
4. memiliki kemauan dan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dan kebutuhan yang berkaitan dengan efektivitas pendidikan di sekolah, dan
5. mampu memanfaatkan berbagai peluang, menjadikan tantangan sebagai peluang, serta mengkonseptualkan arah baru untuk perubahan.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah, jika di telaah secara mendasar seperti telah dikemukakan sebelumnya, tidak berbeda dengan apa yang harus dilakukan kepala sekolah dalam prinsip-prinsip administrasi pendidikan. Kecenderungan perilaku kepala sekolah dalam MBS lebih ditekankan kepada adanya inovasi manajemen kepemimpinan di persekolahan sehingga intensitas dan frekuensi kegiatan kepala sekolah lebih luas dan mendalam karena memiliki tanggung jawab yang besar dalam merespon apa sebenarnya keinginan, kepentingan dan kebutuhan pelanggan atau pengguna jasa persekolahan.

Seperti yang dikemukakan oleh Mulyasa, (2002:141) bahwa kepala sekolah perlu memperhatikan prinsip-prinsip berikut ini:

1. bersikap terbuka, tidak memaksakan kehendak, tetapi bertindak sebagai fasilitator yang mendorong suasana demokratis dan kekeluargaan,
2. mendorong guru mau dan mampu mengemukakan pendapatnya dalam memecahkan suatu masalah, dapat mendorong aktivitas dan kreativitas guru,
3. mengembangkan kebiasaan untuk berdiskusi secara terbuka, dan mendidik guru-guru untuk mau mendengarkan pendapat orang lain secara objektif (hal demikian dapat dilakukan dengan jalan menengahi pembicaraan dan menerjemahkan pembicaraan orang lain untuk dapat dipahami),
4. mendorong para guru dan pegawai lainnya untuk mengambil keputusan yang paling baik dan mentaati keputusan itu, dan
5. berlaku sebagai pengarah, pengatur pembicaraan, perantara, dan pengambil kesimpulan secara redaksional.

MBS menuntut seorang kepala sekolah yang memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja sekolah secara keseluruhan. Hal ini untuk mendukung realisasi konsep MBS, yang membutuhkan kepemimpinan kepala sekolah dalam menggerakkan organisasi persekolahan yang telah otonom. Maksud otonom disini adalah adanya wewenang yang luas dari setiap sekolah untuk menjalankan kebijakan-kebijakan maupun program-program yang sesuai dengan kebutuhan sekolah, berdasarkan perencanaan yang telah disusun secara bersama oleh tenaga-tenaga yang terlibat di sekolah dan tentu saja dengan melibatkan Komite Sekolah sebagai wakil masyarakat yang peduli terhadap sekolah tersebut.

Kepemimpinan adalah isu kunci dalam MBS, bahkan dalam beberapa terminologi Site-Based Leadership digunakan sebagai pengganti Site-Based management. Dalam implementasi MBS maka diperlukan perspektif dan keterampilan kepemimpinan baik pada tingkat pemerintahan maupun di tingkat sekolah (Nurkolis, 2003:141). Perlunya kepala sekolah yang andal dalam melaksanakan program sekolah, sekaitan dengan diberlakukannya konsep manajemen berbasis sekolah yang memiliki ciri-ciri (Mulyasa, 2003:30) sebagai berikut:

Organisasi Sekolah	Proses Belajar Mengajar	Sumber Daya Manusia	Sumber Daya dan Administrasi
Menyediakan manajemen organisasi kepemimpinan trans formasional dalam mencapai tujuan sekolah	Meningkatkan kualitas belajar siswa	Memberdayakan staf dan menempatkan personil yang dapat melayani keperluan semua siswa	Mengident. sumber daya yang diperlukan dan mengalokasikan sumber daya tersebut sesuai kebutuhan

Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolahnya sendiri	Mengembangkan kurikulum yg cocok dan tanggap terhadap kebutuhan siswa / masyarakat sekolah	Memilih staf yang memiliki wawasan MBS	Mengelola dana sekolah
Mengelola kegiatan operasional sekolah	Menyelenggarakan pengajaran yang efektif	Menyediakan kegiatan untuk pengembangan profesi semua staf	Menyediakan dukungan administrasi
Menjamin adanya komunikasi yang efektif antara sekolah dan masyarakat terkait (<i>school community</i>)	Menyediakan program pengembangan yg diperlukan siswa	Menjamin kesejahteraan staf dan siswa	Mengelola dan memelihara gedung dan sarana lainnya
Menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab (akuntabilitas kepada masyarakat dan pemerintah)	Program pengembangan yg diperlukan siswa	Kesejahteraan staf dan siswa	Memelihara gedung dan sarana lainnya

Ciri-ciri yang terekam dalam tabel di atas merupakan wilayah kerja dan fungsi administrasi pendidikan dan sebagai bagian dari proses administrasi pendidikan, yang dijalankan dalam merealisasi kebijakan dan kepemimpinan organisasi. Oleh karenanya, berbagai prinsip yang tertera dalam manajemen berbasis sekolah merupakan inovasi dalam manajemen atau administrasi pendidikan. Tujuannya adalah agar seluruh sumber daya yang ada di persekolahan, baik sumber daya manusia maupun sumber daya fasilitas, digunakan dan dimanfaatkan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pendidikan.

Menurut Fattah (2000:21) bahwa: Implikasi dari penerapan strategi manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah menciptakan kondisi di antaranya perubahan pengelolaan dengan mendelegasikan kekuasaan kepada kepala sekolah dan guru. Untuk itu sistem akuntabilitas terutama bagi para *stakeholder* perlu mendapat perhatian. Sehubungan dengan itu agar sekolah selalu berhati-hati dalam pengelolaan pendidikan dan anggaran, meskipun melaksanakan pengawasan yang baik tidaklah mudah.

Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari MBS yang dipandang memiliki tingkat efektivitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan berikut:

1. kebijakan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orangtua, dan guru,
2. bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal,
3. efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru, dan iklim sekolah,

4. adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah, dan perubahan perencanaan (Fattah, 2000 dalam Mulyasa 2002:24-25).

Dengan berbagai penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) semakin memperkuat fungsi dan tujuan administrasi pendidikan dilingkungan persekolahan. Kebijakan penerapan ini adalah untuk memberdayakan sekolah dan masyarakat sehingga secara simultan bertanggung jawab terhadap dunia pendidikan.

2. Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah

Sebagai konsekuensi logis karena terjadinya perubahan sistem penyelenggaraan pemerintah dari sentralisasi menuju desentralisasi, mengharuskan berbagai departemen pemerintah melakukan perubahan. Departemen Pendidikan Nasional secara bersamaan melakukan perubahan dalam pengelolaan pendidikan, jika selama ini menganut prinsip sentralisasi, maka sekarang menuju sistem desentralisasi.

Implikasi dari sistem desentralisasi tersebut, salah satunya adalah memberikan akses yang luas terhadap pengguna jasa kependidikan atau pelanggan pendidikan, atau yang saat ini populer disebut dengan *stakeholders*. Akses masyarakat sebagai *stakeholders* pendidikan, bertujuan agar masyarakat memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan dan perkembangan persekolahan, dan pada saat yang bersamaan, persekolahan menyerap aspirasi masyarakat sehingga kepentingan dan kebutuhan antara sekolah dengan *stakeholders*nya saling menguntungkan.

Untuk mempermudah akses masyarakat ke persekolahan, yang tujuannya agar jangan hanya sekolah saja yang menanggung beban penyelenggaraan pendidikan, dibentuklah Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Pembentukan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah ini memiliki kekuatan hukum yang besar sekaitan dengan upaya dan proses revisi UU Sistem Pendidikan Nasional No. 2 Tahun 1989 menjadi UU No. 20 Tahun 2003.

Kekuatan hukum Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 044/U/2002 tanggal 2 April 2002. Dewan Pendidikan berdasarkan keputusan tersebut bertujuan: (1) Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan dan program pendidikan, (2) Meningkatkan tanggung jawab dan peran aktif dari seluruh lapisan masyarakat dalam

penyelenggaraan pendidikan, (3) Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu.

Sedangkan Komite Sekolah bertujuan: (1) Mewadahi dan menyalurkan aspirasi dan prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan, (2) Meningkatkan tanggung jawab dan peran masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan, (3) Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan.

Merujuk kepada tujuan di atas maka dapat dikatakan bahwa Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, memiliki tanggung jawab yang besar dalam meningkatkan fungsi persekolahan, dimana masyarakat sebagai *stakeholders* pendidikan diberi akses untuk memberikan bantuan yang bersifat proporsional terhadap persekolahan. Berbagai kebijakan sekolah saat ini tidak hanya diputuskan oleh sekolah saja, tetapi melibatkan masyarakat melalui Komite Sekolah.

Dalam konteks administrasi pendidikan, pelibatan masyarakat pada dasarnya sangat menguntungkan sekolah, karena tanggung jawab dalam menyelenggarakan pendidikan tidak hanya pada persekolahan saja. Dengan terlibatnya masyarakat secara aktif, maka setiap persekolahan lebih fokus kepada proses pembelajaran sedangkan beban biaya maupun lainnya dapat mengikutsertakan masyarakat melalui Komite Sekolah.

Walaupun masyarakat telah memiliki akses dalam berbagai kebijakan persekolahan, masyarakat tidak dapat seluruhnya mencampuri urusan persekolahan. Masih terdapat ruang yang tidak dapat dimasuki masyarakat. Dalam hal ini masalah penilaian hasil belajar siswa tidak dapat dikompromikan kepada masyarakat. Penilaian hasil belajar merupakan hak dan tanggung jawab guru.

Akses masyarakat ke persekolahan, merupakan upaya demokratisasi dalam penyelenggaraan pendidikan dan persekolahan. Hal ini senafas dengan tujuan dibentuknya Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Menurut Rosyada (2004:15-16) bahwa: Mekanisme berdemokrasi dalam politik tidak sepenuhnya sesuai dengan mekanisme dalam kepemimpinan lembaga pendidikan, namun secara substantif, sekolah demokratis adalah membawa semangat demokrasi tersebut dalam perencanaan, pengelolaan dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Beane dan Aple (1995:7) dalam Rosyada (2004:16) mengemukakan berbagai kondisi yang sangat perlu dikembangkan dalam upaya membangun sekolah demokratis:

1. Keterbukaan saluran ide dan gagasan, sehingga semua orang bisa menerima informasi seoptimal mungkin,
2. Memberikan kepercayaan kepada individu-individu dan kelompok dengan kapasitas yang mereka miliki untuk menyelesaikan berbagai persoalan sekolah,
3. Menyampaikan kritik sebagai hasil analisis dalam proses penyempaian evaluasi terhadap ide-ide, problem-problem dan berbagai kebijakan yang dikeluarkan sekolah,
4. Memperlihatkan kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain dan terhadap persoalan-persoalan publik,
5. Ada kepedulian terhadap harga diri, hak-hak individu dan hak-hak minoritas,
6. Pemahaman bahwa demokrasi yang dikembangkan belumlah mencerminkan demokrasi yang diidealkan, sehingga demokrasi harus terus dikembangkan dan bisa membimbing keseluruhan hidup manusia,
7. Terdapat sebuah institusi yang dapat terus mempromosikan dan mengembangkan cara-cara hidup demokratis.

Dari uraian tersebut, dapat dikatakan bahwa demokratisasi dalam pendidikan dapat terealisasi melalui Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Pada saat yang bersamaan, salah satu fungsi administrasi pendidikan yang harus melakukan hubungan dengan masyarakat dapat terlaksana karena adanya akses masyarakat secara langsung ke persekolahan. Namun demikian akses tersebut bersifat proporsional, artinya tidak semua kebijakan sekolah dapat diakses masyarakat, seperti halnya sistem penilaian hasil belajar siswa setelah mengikuti proses pembelajaran. Penilaian tersebut merupakan hak guru yang dinilai secara objektif dengan menggunakan instrumen yang telah ditetapkan.

3. Konsep Dasar Organisasi

Persekolahan adalah pendidikan yang dilembagakan, yang memiliki berbagai aktivitas dengan berorientasi kepada fungsi-fungsi yang ada dalam administrasi atau manajemen. Sebagai organisasi, persekolahan menjalankan fungsi-fungsi organisasi yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penyelenggaraan program, dan pengawasan, yang seluruhnya dijalankan dengan mengacu kepada visi, misi, tujuan, sasaran maupun target yang telah ditetapkan.

Organisasi persekolahan secara substansi tidak berbeda dengan organisasi selain organisasi persekolahan. Asumsi ini menjadi jelas jika didefinisikan apa sebenarnya yang dimaksud dengan organisasi. Menurut Robbins (1994:4) organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Persekolahan sebagai organisasi terdiri dari sumber daya manusia dan sumber daya fasilitas. Sumber daya manusia adalah pemilik organisasi, sedangkan sumber daya fasilitas adalah sarana yang dimiliki organisasi agar sumber daya manusia organisasi dapat melaksanakan tugas pokoknya secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam konteks administrasi pendidikan, sumber daya manusia merupakan *stakeholders* organisasi, yaitu *stakeholders* internal yang bertanggung jawab dalam menjamin eksistensi organisasi dan merupakan kelompok kepentingan yang menjadi pelayan *stakeholders* eksternal organisasi. *Stakeholders* eksternal adalah pengguna jasa atau pelanggan produk-produk atau jasa organisasi pendidikan.

Inovasi manajemen yang berkembang secara pesat saat ini, menjadikan organisasi, terutama organisasi pendidikan, harus menjamin kepuasan pelanggan atau pengguna jasa pendidikan. Konsep dasar organisasi pendidikan saat ini telah melakukan perubahan paradigma yaitu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan pendidikan dengan berorientasi pada mutu. Perubahan paradigma atau juga inovasi dalam manajemen tersebut dikenal dengan konsep *total quality management* (TQM) atau manajemen mutu terpadu.

Membicarakan mutu pada saat ini tentu saja tidak dapat mengabaikan konsep *total quality management* (TQM) atau manajemen mutu terpadu (MMT). Menurut Sallis (1993:13), "*total quality management, is a philosophy and methodology which assists institutions to manage change, and to set their own agendas for dealing with the plethora of new external pressures*". Manajemen mutu terpadu merupakan falsafah dan metodologi yang membantu lembaga melakukan perubahan, sehingga memiliki agenda-agenda dan akan lebih siap berhadapan dengan banyaknya tekanan-tekanan dari luar.

Manajemen mutu terpadu atau *total quality management* (TQM) adalah integrasi semua fungsi dan proses dalam suatu organisasi agar dapat mencapai peningkatan mutu secara berkelanjutan, baik barang maupun jasa. Tujuannya ialah kepuasan pelanggan. Dari semua isu manajemen yang di hadapi dalam dasaawarsa terakhir, tidak sebesar perhatian dampaknya seperti halnya tentang kualitas dalam produk dan jasa. Hal ini merupakan indikasi bahwa panji-panji tentang mutu terpadu adalah esensial untuk menjamin kemampuan daya saing dalam arus globalisasi. Pakar mutu J.M Juran memberi nama fenomena utama dalam abad ini adalah mutu terpadu. Kepedulian kita terhadap mutu ini tidaklah keliru (Ross, 1995:1).

Menurut Carperizo dan Morehouse (1993:1) dalam Ismaun (1999:56) bahwa manajemen mutu terpadu merujuk pada proses manajemen dan melibatkan disiplin-disiplin

ilmu yang dikoordinasikan untuk menjamin agar organisasi secara konsisten memenuhi bahkan melampaui kebutuhan pelanggan.

Hanya bisnis yang memusatkan perhatiannya pada kebutuhan-kebutuhan pelanggan mereka yang akan dapat menjaga kelangsungan hidup sampai masa depan. Ini telah menjadi kekuatan pendorong di belakang unsur-unsur penting dalam industri Jepang sejak Perang Dunia kedua. Industri di Amerika Serikat, Jerman dan terakhir Inggris dengan cepat menyadari pentingnya pergeseran pemusatan perhatian ini dan memberikan tanggapan (Faure dan Faure, 1996:1).

Menurut Webster (1994:93) dalam Ismaun (1999:57) manajemen mutu terpadu merujuk pada proses manajemen, yaitu:

1. Proses dan cara kerja yang sangat dipengaruhi oleh kebutuhan atau harapan pelanggan.
2. Perusahaan harus dilihat secara *view*, jangan *helicopter view*.
3. Tidak ada proses yang seluruhnya berdiri sendiri.
4. Dalam setiap proses terdapat sejumlah kegiatan (aktivitas).
5. Untuk setiap proses harus melekat: *Key Performance Indicators* (KPI), yang berlanjut pada *Key Performance Outcomes* (KPO) dan *Key Performance Drivers* (KPD).

Manajemen mutu tidak berdiri begitu saja, ia memiliki pilar untuk menopangnya, kelima pilar tersebut adalah:

1. Produk (barang atau jasa) merupakan mata pencaharian suatu organisasi.
2. Produk yang bermutu tidak akan tercapai tanpa proses kerja yang bermutu.
3. Proses kerja yang bermutu tidak akan tumbuh tanpa organisasi yang di kelola dengan baik.
4. Organisasi akan sia-sia tanpa kepemimpinan yang benar.
5. Keempat pilar TQM di atas tidak akan seperti yang diharapkan tanpa komitmen.

TQM meminta kita untuk mengetahui kontribusi yang dapat diberikan oleh setiap pegawai dan mengendalikan keahlian serta semangat setiap orang di dalam bisnis. Untuk mencapai hal ini setiap orang harus diberi keahlian, alat, dan wewenang untuk meneliti masalah-masalah serta melakukan perbaikan. Para manajer harus menunjukkan bahwa mereka percaya kepada para pegawai, mereka dapat memberikan sumbangan yang penting bagi penanganan bisnis dan harus menciptakan suasana yang terbuka guna memungkinkan hal ini terjadi (Faure dan Faure, 1996:11).

Inovasi manajemen seperti yang ditawarkan oleh konsep *total quality management*, pada dasarnya dapat diterapkan dalam administrasi pendidikan. Oleh karena itu, secara kreatif dan inovatif para penyelenggara pendidikan dapat mengadopsi atau melakukan

adaptasi terhadap prinsip-prinsip yang ditawarkan oleh *total quality management* (manajemen mutu terpadu) tersebut.

Perubahan dan inovasi manajemen yang menjadi dasar utama pengembangan organisasi, telah merambah berbagai organisasi apapun. Termasuk organisasi atau lembaga pendidikan. Terasa sulit dan cenderung dianggap mengabaikan kebenaran yang hakiki, jika lembaga pendidikan mengabaikan perlunya perubahan atau inovasi manajemen. Perubahan yang terjadi saat ini menuntut adanya upaya agar sesuatu tidak berjalan ditempat, tetapi melakukan upaya-upaya yang memungkinkan terjadinya perubahan kearah yang lebih baik bahkan jauh lebih baik dari sebelumnya.

BAB II

PENINGKATAN KINERJA

ADMINISTRASI PERSEKOLAHAN

Lazimnya sebagai sebuah lembaga pendidikan, sebuah persekolahan memiliki fungsi yang kuat untuk menentukan arah keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan. Tujuan itu meliputi tujuan nasional, kurikuler dan tujuan pembelajaran. Oleh karenanya, upaya-upaya yang dilakukan secara terus-menerus bertujuan untuk memberikan peluang yang sebesar-besarnya agar proses pendidikan dan pembelajaran mampu mencapai tujuan-tujuan di atas.

Salah satu yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja persekolahan, adalah melakukan evaluasi diri, yaitu untuk mengukur secara kualitatif dan kuantitatif apakah kinerja yang dilakukan selama ini telah sesuai dengan tugas, fungsi serta hal-hal yang terkait dengan kewajiban-kewajiban persekolahan dalam melaksanakan fungsi pendidikan dan pembelajaran.

Evaluasi diri ini bertujuan bukan hanya sekedar mengetahui kekuatan dan kelemahan persekolahan, atau juga bukan hanya sekedar mengetahui peluang dan tantangan semata, tetapi lebih dari itu adalah bagaimana setiap persekolahan mampu memahami tiga hal, yaitu:

1. Apa yang mau dikerjakan (dimensi perencanaan)
2. Bagaimana mengerjakannya (dimensi pengorganisasian), dan
3. Siapa yang mengerjakannya (dimensi otoritas/kepemimpinan dan *job description*)

Terkesan selama ini, bahwa evaluasi diri tidak secara utuh dan menyeluruh dilaksanakan oleh persekolahan. Berbagai alasan bisa saja di cari sebagai jawaban mengapa hal itu bisa terjadi. Tetapi, apapun alasannya, dengan tidak melakukan evaluasi diri, maka persekolahan mengalami kegamangan dalam menentukan arah atau kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Pengalaman menunjukkan selama ini bahwa, persekolahan yang tidak mengetahui kebutuhan pemangku kepentingan, mengakibatkan kredibilitas dan akuntabilitasnya menurun dan tidak menjadi pilihan masyarakat. Akibatnya, beberapa lembaga pendidikan tidak dapat tumbuh dan berkembang dalam proses meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran.

Evaluasi diri sampai saat ini masih di anggap efektif dapat memberikan peluang agar persekolahan dapat tumbuh dan berkembang secara efektif, sekaligus dapat memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan.

Sebagai ilustrasi yang bersifat faktual dan telah teruji pelaksanaannya, akan dikemukakan hal-hal apa saja yang harus dicapai persekolahan sebagai lembaga pendidikan dalam proses evaluasi diri. Berikut ini akan dikemukakan instrumen evaluasi diri untuk lingkungan Sekolah Menengah Atas/Madrasah. Instrumen Evaluasi Diri ini seperti yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Nasional Tahun 2008, terdiri dari 8 (delapan) komponen, yaitu:

- (1) Komponen standar isi, nomor 1 s.d 15,
- (2) Komponen standar proses, nomor 16 s.d 25
- (3) Komponen standar kompetensi lulusan, nomor 26 s.d 50
- (4) Komponen standar pendidik dan tenaga kependidikan, nomor 51 s.d 70
- (5) Komponen standar sarana dan prasarana, nomor 71 s.d 100
- (6) Komponen standar pengelolaan, nomor 101 s.d 120
- (7) Komponen standar pembiayaan, nomor 121 s.d 145
- (8) Kompoenen standar penilaian, nomor 146 s.d 165

Kedelapan komponen di atas di anggap mampu merangsang lembaga pendidikan secara nasional untuk meningkatkan kinerjanya. Dikatakan demikian, karena persekolahan secara mutlak harus melengkapi diri dengan tuntutan instrumen yang ada. Diharapkan dengan adanya kelengkapan itu, sebuah lembaga pendidikan telah memiliki kelayakan untuk dikatakan sebagai lembaga pendidikan dan memiliki kewenangan untuk menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran.

Kelengkapan yang mutlak dimiliki setiap persekolahan sebagai lembaga pendidikan, menurut tuntutan instrumen evaluasi diri itu adalah sebagai berikut:

A. Standar Isi

1. Sekolah / Madrasah melaksanakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).
 - A. Melaksanakan kurikulum berdasarkan 9 (Sembilan) komponen muatan KTSP.
 - B. Melaksanakan kurikulum berdasarkan 8 (delapan) komponen muatan KTSP.
 - C. Melaksanakan kurikulum berdasarkan 7 (tujuh) komponen muatan KTSP.
 - D. Melaksanakan kurikulum berdasarkan 6 (enam) komponen muatan KTSP.
 - E. Tidak melaksanakan KTSP

2. Sekolah/Madrasah mengembangkan kurikulum bersama-sama pihak terkait berpedoman pada panduan penyusunan kurikulum yang dibuat oleh BSNP.
 - A. Bersama seluruh guru mata pelajaran, konselor, dan komite sekolah/ madrasah atau penyelenggara pendidikan.
 - B. Bersama representasi guru mata pelajaran, konselor, dan komite sekolah/ madrasah atau penyelenggara lembaga pendidikan.
 - C. Bersama representasi guru mata pelajaran dan komite sekolah/ madrasah atau penyelenggara lembaga pendidikan.
 - D. Bersama representasi guru tanpa mata pelajaran tanpa melibatkan komite sekolah/ madrasah atau penyelenggara pendidikan.
 - E. Tidak mengembangkan kurikulum
3. Sekolah / Madrasah mengembangkan kurikulum melalui mekanisme penyusunan KTSP.
 - A. Mengembangkan kurikulum melalui mekanisme yang mencakup 7 (tujuh) tahap penyusunan.
 - B. Mengembangkan kurikulum melalui mekanisme yang mencakup 5 (lima) atau 6 (enam) tahap penyusunan.
 - C. Mengembangkan kurikulum melalui mekanisme yang mencakup 3 (tiga) atau 4 (empat) tahap penyusunan.
 - D. Mengembangkan kurikulum melalui mekanisme yang mencakup 1(sat) atau 2 (dua) tahap penyusunan.
 - E. Tidak melaksanakan KTSP.
4. Sekolah/Madrasah melaksanakan kurikulum berdasarkan prinsip perbaikan layanan pembelajaran, pengayaan layanan pembelajaran, pendayagunaan kondisi alam, serta pendayagunaan kondisi sosial dan budaya
 - A. Sekolah/ Madrasah melaksanakan kurikulum berdasarkan prinsip perbaikan layanan pembelajaran, pengayaan layanan pembelajaran, pendayagunaan kondisi alam, serta pendayagunaan kondisi sosial dan budaya.
 - B. Sekolah/ Madrasah melaksanakan kurikulum berdasarkan prinsip perbaikan layanan pembelajaran, pengayaan layanan pembelajaran, pendayagunaan kondisi alam.
 - C. Sekolah/ Madrasah melaksanakan kurikulum berdasarkan prinsip perbaikan layanan pembelajaran dan pengayaan layanan pembelajaran.

- D. Sekolah/ Madrasah melaksanakan kurikulum berdasarkan prinsip perbaikan layanan pembelajaran.
 - E. Sekolah/ Madrasah melaksanakan kurikulum tidak menggunakan prinsip tersebut
5. Sekolah/Madrasah memiliki kurikulum muatan lokal yang penyusunannya melibatkan beberapa pihak.
- A. Penyusunan kurikulum muatan lokal melibatkan guru, komite sekolah/ madrasah atau penyelenggara lembaga pendidikan, dinas pendidikan, dan instansi terkait di daerah.
 - B. Penyusunan kurikulum muatan lokal melibatkan guru, komite sekolah/ madrasah atau penyelenggara lembaga pendidikan dan dinas pendidikan.
 - C. Penyusunan kurikulum muatan lokal melibatkan guru, komite sekolah/ madrasah atau penyelenggara lembaga pendidikan.
 - D. Penyusunan kurikulum muatan local hanya melibatkan guru.
 - E. Tidak menyusun kurikulum muatan lokal.
6. Sekolah/Madrasah memiliki program pengembangan diri dalam bentuk kegiatan konseling dan kegiatan ekstrakurikuler.
- A. Di samping kegiatan konseling, melaksanakan 4 (empat) jenis atau lebih program ekstrakurikuler.
 - B. Di samping kegiatan konseling, melaksanakan 3 (tiga) jenis program ekstrakurikuler.
 - C. Di samping kegiatan konseling, melaksanakan 2 (dua) jenis program ekstrakurikuler.
 - D. Di samping kegiatan konseling, melaksanakan 1 (satu) jenis program ekstrakurikuler.
 - E. Tidak melaksanakan kegiatan konseling dan kegiatan ekstrakurikuler.
7. Sekolah/Madrasah memiliki beberapa mata pelajaran yang dilengkapi dokumen standar kompetensi (SK) dan kompetensi dasar (KD) untuk setiap mata pelajaran.
- A. Sebanyak 13 (tiga belas) mata pelajaran atau lebih memiliki dokumen standar kompetensi dan kompetensi dasar.
 - B. Sebanyak 9 (sembilan) sampai dengan 12 (dua belas) mata pelajaran memiliki dokumen standar kompetensi dan kompetensi dasar.
 - C. Sebanyak 5 (lima) sampai dengan 8 (delapan) mata pelajaran memiliki dokumen standar kompetensi dan kompetensi dasar.

- D. Sebanyak 1 (satu) sampai dengan 4 (empat) mata pelajaran memiliki dokumen standar kompetensi dan kompetensi dasar.
 - E. Tidak ada satu pun mata pelajaran memiliki dokumen standar kompetensi dan kompetensi dasar.
8. Sekolah / Madrasah menerapkan kegiatan pembelajaran sesuai dengan ketentuan beban belajar yang tertuang pada lampiran Permendiknas Nomor 22 Tahun 2006.
- A. Satu Jam Pelajaran Tatap Muka Selama 45 Menit, Jumlah Jam Pembelajaran Per Minggu Minimal 38 Jam, Dan Jumlah Minggu Efektif Per Tahun Minimal 34 Minggu.
 - B. Satu Jam Pelajaran Tatap Muka Selama 45 Menit, Jumlah Jam Pembelajaran Per Minggu Minimal 38 Jam, Dan Jumlah Minggu Efektif Per Tahun Kurang Dari 34 Minggu.
 - C. Satu Jam Pelajaran Tatap Muka Selama 45 Menit, Jumlah Jam Pembelajaran Per Minggu Kurang Dari 38 Jam, Dan Jumlah Minggu Efektif Per Tahun Kurang Dari 34 Minggu.
 - D. Satu Jam Pelajaran Tatap Muka Kurang Dari 45 Menit, Jumlah Jam Pembelajaran Per Minggu Kurang Dari 38 Jam, Dan Jumlah Minggu Efektif Per Tahun Kurang Dari 34 Minggu.
 - E. Tidak menerapkan ketentuan beban belajar yang ditetapkan Depdiknas
9. Guru pelajaran memberikan penugasan terstruktur kepada siswa.
- A. Sebanyak 76% - 100% guru pelajaran memberikan penugasan terstruktur kepada siswa maksimal 60% dari alokasi waktu tiap mata pelajaran.
 - B. Sebanyak 51% - 75% guru pelajaran memberikan penugasan terstruktur kepada siswa maksimal 60% dari alokasi waktu tiap mata pelajaran.
 - C. Sebanyak 26% - 50% guru pelajaran memberikan penugasan terstruktur kepada siswa maksimal 60% dari alokasi waktu tiap mata pelajaran.
 - D. Sebanyak 1% - 25% guru pelajaran memberikan penugasan terstruktur kepada siswa maksimal 60% dari alokasi waktu tiap mata pelajaran.
 - E. Tidak ada seorang pun guru pelajaran memberikan penugasan terstruktur kepada siswa.

10. Guru pelajaran merancang tugas mandiri tidak terstruktur untuk mencapai kompetensi tertentu.
- A. Sebanyak 76% - 100% guru pelajaran merancang tugas mandiri tidak terstruktur untuk mencapai kompetensi tertentu maksimal 60% dari alokasi waktu tiap mata pelajaran.
 - B. Sebanyak 51% - 75% guru pelajaran merancang tugas mandiri tidak terstruktur untuk mencapai kompetensi tertentu maksimal 60% dari alokasi waktu tiap mata pelajaran.
 - C. Sebanyak 26% - 50% guru pelajaran merancang tugas mandiri tidak terstruktur untuk mencapai kompetensi tertentu maksimal 60% dari alokasi waktu tiap mata pelajaran.
 - D. Sebanyak 1% - 25% guru pelajaran merancang tugas mandiri tidak terstruktur untuk mencapai kompetensi tertentu maksimal 60% dari alokasi waktu tiap mata pelajaran.
 - E. Tidak ada seorang pun guru pelajaran merancang tugas mandiri terstruktur untuk mencapai kompetensi tertentu.
11. Pengembangan KTSP telah disahkan oleh dinas pendidikan yang bersangkutan atau Kanwil Depag/ Kandepag.
- A. Sebanyak 13 (tiga belas) silabus mata pelajaran atau lebih telah dikembangkan KTSP nya.
 - B. Sebanyak 9 (sembilan) sampai dengan 12 (dua belas) silabus mata pelajaran telah dikembangkan KTSP nya.
 - C. Sebanyak 5 (lima) sampai dengan 8 (delapan) silabus mata pelajaran telah dikembangkan KTSP nya.
 - D. Sebanyak 1 (satu) sampai dengan 4 (empat) silabus mata pelajaran telah dikembangkan KTSP nya.
 - E. Tidak ada silabus mata pelajaran telah dikembangkan KTSP nya.
12. Dalam mengembangkan KTSP, guru menyusun silabus sendiri.
- A. Sebanyak 76% - 100% guru menyusun silabus sendiri.
 - B. Sebanyak 51% - 75% guru menyusun silabus sendiri.
 - C. Sebanyak 26% - 50% guru menyusun silabus sendiri.
 - D. Sebanyak 1% - 25% guru menyusun silabus sendiri.
 - E. Tidak ada seorang pun guru menyusun silabus sendiri.

13. Sekolah/ Madrasah memiliki silabus setiap mata pelajaran sesuai dengan panduan penyusunan KTSP.
- A. Sebanyak 13 (tiga belas) mata pelajaran atau lebih memiliki silabus.
 - B. Sebanyak 9 (sembilan) sampai dengan 12 (dua belas) mata pelajaran memiliki silabus.
 - C. Sebanyak 5 (lima) sampai dengan 8 (delapan) mata pelajaran memiliki silabus.
 - D. Sebanyak 1 (satu) sampai dengan 4 (empat) mata pelajaran memiliki silabus.
 - E. Tidak ada satu pun mata pelajaran memiliki silabus.
14. Guru mengembangkan silabus sesuai dengan langkah-langkah pada panduan penyusunan KTSP.
- A. Sebanyak 76% - 100% silabus mata pelajaran dikembangkan melalui 7 (tujuh) langkah.
 - B. Sebanyak 51% - 75% silabus mata pelajaran dikembangkan melalui 7 (tujuh) langkah.
 - C. Sebanyak 26% - 50% silabus mata pelajaran dikembangkan melalui 7 (tujuh) langkah.
 - D. Sebanyak 1% - 25% silabus mata pelajaran dikembangkan melalui 7 (tujuh) langkah.
 - E. Tidak mengikuti langkah-langkah pengembangan silabus.
15. Sekolah/ Madrasah menjadwalkan awal tahun pelajaran, minggu efektif, pembelajaran efektif, dan hari libur pada kalender akademik yang dimiliki.
- A. Menjadwalkan awal tahun pelajaran, minggu efektif, pembelajaran efektif, dan hari libur.
 - B. Menjadwalkan awal tahun pelajaran, minggu efektif, dan pembelajaran efektif.
 - C. Menjadwalkan awal tahun pelajaran, dan minggu efektif.
 - D. Menjadwalkan awal tahun pelajaran.
 - E. Tidak memiliki kalender akademik

B. Standar Proses

1. Sekolah/Madrasah mengembangkan silabus secara mandiri atau cara lainnya berdasarkan standar isi, standar kompetensi lulusan, dan panduan penyusunan KTSP.
- A. Mengembangkan silabus secara mandiri.
 - B. Mengembangkan silabus melalui kelompok guru mata pelajaran dalam sebuah sekolah/madrasah.
 - C. Mengembangkan silabus melalui kelompok guru dari beberapa sekolah/madrasah.

- D. Mengembangkan silabus dengan mengadopsi contoh yang sudah ada.
 - E. Tidak mengembangkan silabus.
2. Setiap mata pelajaran memiliki RPP yang dijabarkan dari silabus.
- A. Sebanyak 13 (tiga belas) mata pelajaran atau lebih memiliki RPP yang dijabarkan dari silabus.
 - B. Sebanyak 9 (sembilan) sampai 12 (dua belas) mata pelajaran memiliki RPP yang dijabarkan dari silabus.
 - C. Sebanyak 5 (lima) sampai 8 (delapan) mata pelajaran memiliki RPP yang dijabarkan dari silabus.
 - D. Sebanyak 1 (satu) sampai 4 (empat) mata pelajaran memiliki RPP yang dijabarkan dari silabus.
 - E. Tidak ada satu pun mata pelajaran memiliki RPP yang dijabarkan dari silabus.
3. Penyusunan RPP sudah memerhatikan prinsip perbedaan individu siswa, mendorong partisipasi aktif siswa, dan menerapkan teknologi informasi dan komunikasi.
- A. Sebanyak 76% - 100% RPP sudah memerhatikan prinsip perbedaan individu siswa, mendorong partisipasi aktif siswa, dan menerapkan teknologi informasi dan komunikasi.
 - B. Sebanyak 51% - 75% RPP sudah memerhatikan prinsip perbedaan individu siswa, mendorong partisipasi aktif siswa, dan menerapkan teknologi informasi dan komunikasi.
 - C. Sebanyak 26% - 50% RPP sudah memerhatikan prinsip perbedaan individu siswa, mendorong partisipasi aktif siswa, dan menerapkan teknologi informasi dan komunikasi.
 - D. Sebanyak 1% - 25% RPP sudah memerhatikan prinsip perbedaan individu siswa, mendorong partisipasi aktif siswa, dan menerapkan teknologi informasi dan komunikasi..
 - E. Tidak ada satu pun RPP memerhatikan prinsip perbedaan individu siswa, mendorong partisipasi aktif siswa, dan menerapkan teknologi informasi dan komunikasi

4. Sekolah/Madrasah melaksanakan proses pembelajaran dengan memenuhi persyaratan yang ditentukan.
 - A. Memenuhi 4 (empat) persyaratan pelaksanaan proses pembelajaran.
 - B. Memenuhi 3 (tiga) persyaratan pelaksanaan proses pembelajaran.
 - C. Memenuhi 2 (dua) persyaratan pelaksanaan proses pembelajaran.
 - D. Memenuhi 1 (satu) persyaratan pelaksanaan proses pembelajaran.
 - E. Tidak memenuhi persyaratan pelaksanaan proses pembelajaran.

5. Proses pembelajaran di sekolah/madrasah dilaksanakan sesuai dengan langkah-langkah pembelajaran.
 - A. Sebanyak 76% - 100% guru melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan langkah-langkah pembelajaran.
 - B. Sebanyak 51% - 75% guru melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan langkah-langkah pembelajaran.
 - C. Sebanyak 26% - 50% guru melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan langkah-langkah pembelajaran.
 - D. banyak 1% - 25% guru melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan langkah-langkah pembelajaran.
 - E. Tidak ada seorang pun guru melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan langkah-langkah pembelajaran.

6. Pemantauan proses pembelajaran dilakukan oleh kepala sekolah/ madrasah mencakup tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, dan tahap penilaian hasil pembelajaran.
 - A. Mencakup 3 (tiga) tahap pemantauan serta dilakukan diskusi hasil pemantauan.
 - B. Mencakup 3 (tiga) tahap pemantauan tanpa dilakukan diskusi hasil pemantauan.
 - C. Mencakup 2 (dua) tahap pemantauan.
 - D. Mencakup 1 (satu) tahap pemantauan.
 - E. Tidak pernah melakukan pemantauan.

7. Supervisi proses pembelajaran dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah dengan cara pemberian contoh, diskusi, pelatihan, dan konsultasi.
 - A. Melakukan supervisi proses pembelajaran melalui 4 (empat) cara.
 - B. Melakukan supervisi proses pembelajaran melalui 3 (tiga) cara.

- C. Melakukan supervisi proses pembelajaran melalui 2 (dua) cara.
 - D. Melakukan supervisi proses pembelajaran melalui 1 (satu) cara.
 - E. Tidak melakukan supervisi.
8. Evaluasi proses pembelajaran dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah.
- A. Dengan memerhatikan 2 (dua) aspek evaluasi yaitu proses pembelajaran dan kinerja guru.
 - B. Dengan memerhatikan 1 (satu) aspek evaluasi yaitu proses pembelajaran.
 - C. Dengan memerhatikan 1 (satu) aspek evaluasi yaitu kinerja guru.
 - D. Evaluasi dilakukan tetapi tidak memerhatikan kedua aspek evaluasi.
 - E. Tidak ada proses evaluasi.
9. Kepala sekolah/madrasah melaporkan pengawasan proses pembelajaran kepada pemangku kepentingan.
- A. Pengawasan dilaporkan kepada yang bersangkutan, dewan guru, dan pengawas sekolah/madrasah.
 - B. Pengawasan dilaporkan kepada yang bersangkutan dan dewan guru.
 - C. Pengawasan dilaporkan kepada yang bersangkutan saja.
 - D. Tidak dilaporkan.
 - E. Tidak melakukan pengawasan.
10. Kepala sekolah/madrasah melakukan tindak lanjut terhadap hasil pengawasan proses pembelajaran.
- A. Sebanyak 76% - 100% hasil pengawasan selama satu tahun terakhir dilakukan tindak lanjut.
 - B. Sebanyak 51% - 75% hasil pengawasan selama satu tahun terakhir dilakukan tindak lanjut.
 - C. Sebanyak 26% - 50% hasil pengawasan selama satu tahun terakhir dilakukan tindak lanjut.
 - D. Sebanyak 1% - 25% hasil pengawasan selama satu tahun terakhir dilakukan tindak lanjut.
 - E. Tidak ada satu pun hasil pengawasan ditindaklanjuti.

C. Standar Kompetensi Lulusan

1. Siswa memperoleh pengalaman belajar untuk menunjukkan kemampuan berpikir logis, kritis, kreatif, dan inovatif dalam pengambilan keputusan.
 - A. Rata-rata nilai ketuntasan belajar mata pelajaran kelompok iptek ditetapkan 75,0 atau lebih.
 - B. Rata-rata nilai ketuntasan belajar mata pelajaran kelompok iptek ditetapkan 70,0 sampai 74,9.
 - C. Rata-rata nilai ketuntasan belajar mata pelajaran kelompok iptek ditetapkan 65,0 sampai 69,9.
 - D. Rata-rata nilai ketuntasan belajar mata pelajaran kelompok iptek ditetapkan 60,0 sampai 64,9.
 - E. Rata-rata nilai ketuntasan belajar mata pelajaran kelompok iptek ditetapkan kurang dari 60.
2. Siswa terlibat dalam kegiatan belajar yang berkaitan dengan analisis dan pemecahan masalah-masalah kompleks.
 - A. Sekolah/Madrasah menjalankan kegiatan siswa yang dapat menganalisis dan memecahkan masalah-masalah kompleks sebanyak 4 (empat) jenis dan/atau 4 (empat) kali atau lebih dalam satu tahun terakhir.
 - B. Sekolah/Madrasah menjalankan kegiatan siswa yang dapat menganalisis dan memecahkan masalah-masalah kompleks sebanyak 3 (tiga) jenis dan/atau 3 (tiga) kali dalam satu tahun terakhir.
 - C. Sekolah/Madrasah menjalankan kegiatan siswa yang dapat menganalisis dan memecahkan masalah-masalah kompleks sebanyak 2 (dua) jenis dan/atau 2 (dua) kali dalam satu tahun terakhir.
 - D. Sekolah/Madrasah menjalankan kegiatan siswa yang dapat menganalisis dan memecahkan masalah-masalah kompleks sebanyak 1 (satu) jenis dan/atau 1 (satu) kali dalam satu tahun terakhir.
 - E. Sekolah/Madrasah tidak pernah menjalankan kegiatan siswa yang dapat menganalisis dan memecahkan masalah-masalah kompleks.

3. Siswa memperoleh pengalaman belajar yang dapat menganalisis gejala alam dan sosial.
 - A. Rata-rata nilai ketuntasan belajar mata pelajaran IPA dan IPS ditetapkan 75,0 atau lebih.
 - B. Rata-rata nilai ketuntasan belajar mata pelajaran IPA dan IPS ditetapkan 70,0 sampai 74,9.
 - C. Rata-rata nilai ketuntasan belajar mata pelajaran IPA dan IPS ditetapkan 65,0 sampai 69,9.
 - D. Rata-rata nilai ketuntasan belajar mata pelajaran IPA dan IPS ditetapkan 60,0 sampai 64,9.
 - E. Rata-rata nilai ketuntasan belajar mata pelajaran IPA dan IPS ditetapkan kurang dari 60.

4. Siswa memperoleh pengalaman belajar melalui program pembiasaan untuk mencari informasi/pengetahuan lebih lanjut dari berbagai sumber belajar.
 - A. Sekolah/Madrasah menjalankan kegiatan pembiasaan untuk mencari informasi/ pengetahuan lebih lanjut dari berbagai sumber belajar sebanyak 4 (empat) jenis dan/atau 4 (empat) kali atau lebih dalam satu tahun terakhir.
 - B. Sekolah/ Madrasah menjalankan kegiatan pembiasaan untuk mencari informasi/ pengetahuan lebih lanjut dari berbagai sumber belajar sebanyak 3 (tiga) jenis dan/atau 3 (tiga) kali dalam satu tahun terakhir.
 - C. Sekolah/ Madrasah menjalankan kegiatan pembiasaan untuk mencari informasi/ pengetahuan lebih lanjut dari berbagai sumber belajar sebanyak 2 (dua) jenis dan/ atau 2 (dua) kali dalam satu tahun terakhir.
 - D. Sekolah/ Madrasah menjalankan kegiatan pembiasaan untuk mencari informasi/ pengetahuan lebih lanjut dari berbagai sumber belajar sebanyak 1(satu) jenis dan/ atau 1 (satu) kali dalam satu tahun terakhir.
 - E. Sekolah/Madrasah tidak pernah menjalankan kegiatan pembiasaan untuk mencari informasi/pengetahuan lebih lanjut dari berbagai sumber belajar.

5. Siswa memperoleh pengalaman belajar yang mampu memanfaatkan lingkungan secara produktif dan bertanggung jawab.
 - A. Sekolah/Madrasah menjalankan kegiatan pembelajaran yang mampu memanfaatkan lingkungan secara produktif dan bertanggung jawab sebanyak 4 (empat) jenis dan/atau 4 (empat) kali atau lebih dalam satu tahun terakhir.
 - B. Sekolah/Madrasah menjalankan kegiatan pembelajaran yang mampu memanfaatkan lingkungan secara produktif dan bertanggung jawab sebanyak 3 (tiga) jenis dan/atau 3 (tiga) kali dalam satu tahun terakhir.
 - C. Sekolah/Madrasah menjalankan kegiatan pembelajaran yang mampu memanfaatkan lingkungan secara produktif dan bertanggung jawab sebanyak 2 (dua) jenis dan/atau 2 (dua) kali dalam satu tahun terakhir.
 - D. Sekolah/Madrasah menjalankan kegiatan pembelajaran yang mampu memanfaatkan lingkungan secara produktif dan bertanggung jawab sebanyak 1 (satu) jenis dan/atau 1 (satu) kali dalam satu tahun terakhir.
 - E. Sekolah/ Madrasah tidak pernah menjalankan kegiatan pembelajaran yang mampu memanfaatkan lingkungan secara produktif dan bertanggung jawab.

6. Siswa memperoleh pengalaman mengekspresikan diri melalui kegiatan seni dan budaya.
 - A. Sekolah/Madrasah memfasilitasi siswa untuk mengekspresikan diri melalui kegiatan seni dan budaya sebanyak 4 (empat) jenis dan/atau 4 (empat) kali atau lebih dalam satu tahun.
 - B. Sekolah/Madrasah memfasilitasi siswa untuk mengekspresikan diri melalui kegiatan seni dan budaya sebanyak 3 (tiga) jenis dan/atau 3 (tiga) kali dalam satu tahun.
 - C. Sekolah/Madrasah memfasilitasi siswa untuk mengekspresikan diri melalui kegiatan seni dan budaya sebanyak 2 (dua) jenis dan/atau 2 (dua) kali dalam satu tahun.
 - D. Sekolah/Madrasah memfasilitasi siswa untuk mengekspresikan diri melalui kegiatan seni dan budaya sebanyak 1 (satu) jenis dan/atau 1 (satu) kali dalam satu tahun.
 - E. Sekolah/Madrasah tidak pernah memfasilitasi siswa untuk mengekspresikan diri melalui kegiatan seni dan budaya.

7. Siswa memperoleh pengalaman mengapresiasi karya seni dan budaya.
 - A. Sekolah/Madrasah memfasilitasi kegiatan siswa untuk mengapresiasi karya seni dan budaya sebanyak 4 (empat) jenis dan/atau 4 (empat) kali atau lebih dalam satu tahun terakhir.
 - B. Sekolah/Madrasah memfasilitasi kegiatan siswa untuk mengapresiasi karya seni dan budaya sebanyak 3 (tiga) jenis dan/atau 3 (tiga) kali dalam satu tahun terakhir.
 - C. Sekolah/Madrasah memfasilitasi kegiatan siswa untuk mengapresiasi karya seni dan budaya sebanyak 2 (dua) jenis dan/atau 2 (dua) kali dalam satu tahun terakhir.
 - D. Sekolah/Madrasah memfasilitasi kegiatan siswa untuk mengapresiasi karya seni dan budaya sebanyak 1 (satu) jenis dan/atau 1 (satu) kali dalam satu tahun terakhir.
 - E. Sekolah/Madrasah tidak pernah memfasilitasi kegiatan siswa untuk mengapresiasi karya seni dan budaya.
8. Siswa memperoleh pengalaman mengapresiasi karya seni dan budaya.
 - A. Sekolah/Madrasah memfasilitasi kegiatan siswa untuk mengapresiasi karya seni dan budaya sebanyak 4 (empat) jenis dan/atau 4 (empat) kali atau lebih dalam satu tahun terakhir.
 - B. Sekolah/Madrasah memfasilitasi kegiatan siswa untuk mengapresiasi karya seni dan budaya sebanyak 3 (tiga) jenis dan/atau 3 (tiga) kali dalam satu tahun terakhir.
 - C. Sekolah/Madrasah memfasilitasi kegiatan siswa untuk mengapresiasi karya seni dan budaya sebanyak 2 (dua) jenis dan/atau 2 (dua) kali dalam satu tahun terakhir.
 - D. Sekolah/Madrasah memfasilitasi kegiatan siswa untuk mengapresiasi karya seni dan budaya sebanyak 1 (satu) jenis dan/atau 1 (satu) kali dalam satu tahun terakhir.
 - E. Sekolah/Madrasah tidak pernah memfasilitasi kegiatan siswa untuk mengapresiasi karya seni dan budaya.
9. Siswa memperoleh pengalaman belajar untuk menumbuhkan dan mengembangkan sikap percaya diri dan bertanggung jawab.
 - A. Sekolah/Madrasah menjalankan kegiatan kesiswaan guna menumbuhkan dan mengembangkan sikap percaya diri dan bertanggung jawab sebanyak 4 (empat) jenis dan/atau 4 (empat) kali atau lebih dalam satu tahun terakhir.

- B. Sekolah/Madrasah menjalankan kegiatan kesiswaan guna menumbuhkan dan mengembangkan sikap percaya diri dan bertanggung jawab sebanyak 3 (tiga) jenis dan/atau 3 (tiga) kali dalam satu tahun terakhir.
 - C. Sekolah/Madrasah menjalankan kegiatan kesiswaan guna menumbuhkan dan mengembangkan sikap percaya diri dan bertanggung jawab sebanyak 2 (dua) jenis dan/atau 2 (dua) kali dalam satu tahun terakhir.
 - D. Sekolah/Madrasah menjalankan kegiatan kesiswaan guna menumbuhkan dan mengembangkan sikap percaya diri dan bertanggung jawab sebanyak 1 (satu) jenis dan/atau 1 (satu) kali dalam satu tahun terakhir.
 - E. Sekolah/Madrasah tidak pernah menjalankan kegiatan kesiswaan guna menumbuhkan dan mengembangkan sikap percaya diri dan bertanggung jawab.
10. Siswa memperoleh pengalaman belajar untuk berpartisipasi dalam penegakan aturan-aturan sosial.
- A. Sekolah/Madrasah menjalankan kegiatan penegakan aturan-aturan social sebanyak 4 (empat) jenis dan/atau 4 (empat) kali atau lebih dalam satu tahun terakhir.
 - B. Sekolah/Madrasah menjalankan kegiatan penegakan aturan-aturan social sebanyak 3 (tiga) jenis dan/atau 3 (tiga) kali dalam satu tahun terakhir.
 - C. Sekolah/Madrasah menjalankan kegiatan penegakan aturan-aturan social sebanyak 2 (dua) jenis dan/atau 2 (dua) kali dalam satu tahun terakhir.
 - D. Sekolah/Madrasah menjalankan kegiatan penegakan aturan-aturan social sebanyak 1 (satu) jenis dan/atau 1 (satu) kali dalam satu tahun terakhir.
 - E. Sekolah/Madrasah tidak pernah menjalankan kegiatan penegakan aturan-aturan sosial.
11. Siswa memperoleh pengalaman belajar yang mampu menumbuhkan sikap kompetitif untuk mendapatkan hasil terbaik.
- A. Sekolah/Madrasah memberikan penghargaan bagi juara sekolah/madrasah, juara jurusan, juara kelas, dan juara mata pelajaran.
 - B. Sekolah/Madrasah memberikan penghargaan bagi juara sekolah/madrasah, juara jurusan, dan juara kelas.
 - C. Sekolah/Madrasah memberikan penghargaan bagi juara sekolah/madrasah dan juara kelas.
 - D. Sekolah/Madrasah memberikan penghargaan bagi juara sekolah/madrasah.

- E. Sekolah/Madrasah tidak memberikan penghargaan bagi juara.
12. Siswa memperoleh pengalaman belajar yang mampu menumbuhkan sikap sportif untuk mendapatkan hasil terbaik.
- A. Sekolah/Madrasah memberikan layanan pembelajaran yang mampu menumbuhkan sikap sportif untuk mendapatkan hasil terbaik sebanyak 4 (empat) jenis dan/atau 4 (empat) kali atau lebih dalam satu tahun terakhir.
- B. Sekolah/Madrasah memberikan layanan pembelajaran yang mampu menumbuhkan sikap sportif untuk mendapatkan hasil terbaik sebanyak 3 (tiga) jenis dan/atau 3 (tiga) kali dalam satu tahun terakhir.
- C. Sekolah/Madrasah memberikan layanan pembelajaran yang mampu menumbuhkan sikap sportif untuk mendapatkan hasil terbaik sebanyak 2 (dua) jenis dan/atau 2 (dua) kali dalam satu tahun terakhir.
- D. Sekolah/Madrasah memberikan layanan pembelajaran yang mampu menumbuhkan sikap sportif untuk mendapatkan hasil terbaik sebanyak 1 (satu) jenis dan/atau 1 (satu) kali dalam satu tahun terakhir.
- E. Sekolah/Madrasah tidak pernah memberikan layanan pembelajaran yang mampu menumbuhkan sikap sportif untuk mendapatkan hasil terbaik.
13. Siswa memperoleh pengalaman belajar yang dapat melibatkan partisipasi siswa dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara secara demokratis dalam wadah NKRI.
- A. Sekolah/Madrasah menjalankan kegiatan pembelajaran yang melibatkan partisipasi siswa dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara secara demokratis sebanyak 4 (empat) jenis dan/atau 4 (empat) kali atau lebih dalam satu tahun terakhir.
- B. Sekolah/Madrasah menjalankan kegiatan pembelajaran yang melibatkan partisipasi siswa dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara secara demokratis sebanyak 3 (tiga) jenis dan/atau 3 (tiga) kali dalam satu tahun terakhir.
- C. Sekolah/Madrasah menjalankan kegiatan pembelajaran yang melibatkan partisipasi siswa dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara secara demokratis sebanyak 2 (dua) jenis dan/atau 2 (dua) kali dalam satu tahun terakhir.

- D. Sekolah/Madrasah menjalankan kegiatan pembelajaran yang melibatkan partisipasi siswa dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara secara demokratis sebanyak 1 (satu) jenis dan/atau 1 (satu) kali dalam satu tahun terakhir.
 - E. Sekolah/Madrasah tidak pernah menjalankan kegiatan pembelajaran yang melibatkan partisipasi siswa dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara secara demokratis.
14. Siswa memperoleh pengalaman belajar untuk membentuk karakter siswa, menumbuhkan rasa sportivitas, dan kebersihan lingkungan.
- A. Sekolah/Madrasah melaksanakan program bagi siswa untuk membentuk karakter, menumbuhkan rasa sportivitas, dan kebersihan lingkungan sebanyak 4 (empat) jenis dan/atau 4 (empat) kali atau lebih dalam satu tahun terakhir.
 - B. Sekolah/Madrasah melaksanakan program bagi siswa untuk membentuk karakter, menumbuhkan rasa sportivitas, dan kebersihan lingkungan sebanyak 3 (tiga) jenis dan/atau 3 (tiga) kali dalam satu tahun terakhir.
 - C. Sekolah/Madrasah melaksanakan program bagi siswa untuk membentuk karakter, menumbuhkan rasa sportivitas, dan kebersihan lingkungan sebanyak 2 (dua) jenis dan/atau 2 (dua) kali dalam satu tahun terakhir.
 - D. Sekolah/Madrasah melaksanakan program bagi siswa untuk membentuk karakter, menumbuhkan rasa sportivitas, dan kebersihan lingkungan sebanyak 1 (satu) jenis dan/atau 1 (satu) kali dalam satu tahun terakhir.
 - E. Sekolah/Madrasah tidak melaksanakan program bagi siswa untuk membentuk karakter, menumbuhkan rasa sportivitas, dan kebersihan lingkungan.
15. Siswa memperoleh pengalaman belajar melalui pembiasaan untuk memahami hak dan kewajiban orang lain dalam pergaulan di masyarakat.
- A. Sebanyak 76% - 100% silabus khususnya mata pelajaran Pendidikan Kewarganegaraan dan IPS memuat kegiatan pembelajaran dalam kemampuan memahami hak dan kewajiban orang lain dalam pergaulan di masyarakat.
 - B. Sebanyak 51% - 75% silabus khususnya mata pelajaran Pendidikan Kewarganegaraan dan IPS memuat kegiatan pembelajaran dalam kemampuan memahami hak dan kewajiban orang lain dalam pergaulan di masyarakat.

- C. Sebanyak 26% - 50% silabus khususnya mata pelajaran Pendidikan Kewarganegaraan dan IPS memuat kegiatan pembelajaran dalam kemampuan memahami hak dan kewajiban orang lain dalam pergaulan di masyarakat.
 - D. Sebanyak 1% - 25% silabus khususnya mata pelajaran Pendidikan Kewarganegaraan dan IPS memuat kegiatan pembelajaran dalam kemampuan memahami hak dan kewajiban orang lain dalam pergaulan di masyarakat.
 - E. Tidak ada satu pun silabus khususnya mata pelajaran Pendidikan Kewarganegaraan dan IPS memuat kegiatan pembelajaran dalam kemampuan memahami hak dan kewajiban orang lain dalam pergaulan di masyarakat.
16. Siswa memperoleh pengalaman belajar melalui kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia yang bersifat afektif.
- A. Sekolah/Madrasah memfasilitasi 4 (empat) jenis atau lebih kegiatan pembiasaan dan pengamalan ajaran agama.
 - B. Sekolah/Madrasah memfasilitasi 3 (tiga) jenis kegiatan pembiasaan dan pengamalan ajaran agama.
 - C. Sekolah/Madrasah memfasilitasi 2 (dua) jenis kegiatan pembiasaan dan pengamalan ajaran agama.
 - D. Sekolah/Madrasah memfasilitasi 1 (satu) jenis kegiatan pembiasaan dan pengamalan ajaran agama.
 - E. Sekolah/Madrasah tidak melaksanakan kegiatan pembiasaan dan pengamalan ajaran agama.
17. Siswa memperoleh pengalaman belajar untuk menghargai keberagaman agama, bangsa, suku, ras, dan golongan sosial ekonomi dalam lingkup global.
- A. Sekolah/Madrasah melaksanakan kegiatan pembelajaran untuk menghargai keberagaman agama, bangsa, suku, ras, dan golongan sosial ekonomi dalam lingkup global sebanyak 4 (empat) jenis dan/atau 4 (empat) kali atau lebih dalam satu tahun terakhir.
 - B. Sekolah/Madrasah melaksanakan kegiatan pembelajaran untuk menghargai keberagaman agama, bangsa, suku, ras, dan golongan sosial ekonomi dalam lingkup global sebanyak 3 (tiga) jenis dan/atau 3 (tiga) kali dalam satu tahun terakhir.

- C. Sekolah/Madrasah melaksanakan kegiatan pembelajaran untuk menghargai keberagaman agama, bangsa, suku, ras, dan golongan sosial ekonomi dalam lingkup global sebanyak 2 (dua) jenis dan/atau 2 (dua) kali dalam satu tahun terakhir.
 - D. Sekolah/Madrasah melaksanakan kegiatan pembelajaran untuk menghargai keberagaman agama, bangsa, suku, ras, dan golongan sosial ekonomi dalam lingkup global sebanyak 1 (satu) jenis dan/atau 1 (satu) kali dalam satu tahun terakhir.
 - E. Tidak ada kegiatan pembelajaran untuk menghargai keberagaman agama, bangsa, suku, ras, dan golongan sosial ekonomi dalam lingkup global.
18. Siswa memperoleh pengalaman belajar dalam pembentukan akhlak mulia melalui pembiasaan dan pengamalan.
- A. Ada kegiatan pembentukan akhlak mulia melalui program pengembangan diri sebanyak 4 (empat) jenis dan/atau 4 (empat) kali atau lebih setiap minggu.
 - B. Ada kegiatan pembentukan akhlak mulia melalui program pengembangan diri sebanyak 3 (tiga) jenis dan/atau 3 (tiga) kali setiap minggu.
 - C. Ada kegiatan pembentukan akhlak mulia melalui program pengembangan diri sebanyak 2 (dua) jenis dan/atau 2 (dua) kali setiap minggu.
 - D. Ada kegiatan pembentukan akhlak mulia melalui program pengembangan diri sebanyak 1 (satu) jenis dan/atau 1 (satu) kali setiap minggu.
 - E. Tidak ada kegiatan pembentukan akhlak mulia melalui program pengembangan diri.
19. Siswa memperoleh pengalaman belajar melalui program pembiasaan untuk menghargai perbedaan pendapat dan berempati terhadap orang lain.
- A. Sebanyak 76% - 100% kegiatan pembelajaran menggunakan pendekatan diskusi, kerja kelompok, dan persaingan sehat.
 - B. Sebanyak 51% - 75% kegiatan pembelajaran menggunakan pendekatan diskusi, kerja kelompok, dan persaingan sehat.
 - C. Sebanyak 26% - 50% kegiatan pembelajaran menggunakan pendekatan diskusi, kerja kelompok, dan persaingan sehat.
 - D. Sebanyak 1% - 25% kegiatan pembelajaran menggunakan pendekatan diskusi, kerja kelompok, dan persaingan sehat.
 - E. Tidak ada kegiatan pembelajaran menggunakan pendekatan diskusi, kerja kelompok, dan persaingan sehat.

20. Siswa memperoleh pengalaman dalam menghasilkan karya kreatif baik individual maupun kelompok.
- A. Sekolah/Madrasah memfasilitasi kegiatan siswa untuk menghasilkan karya kreatif baik individual maupun kelompok sebanyak 4 (empat) jenis dan/atau 4 (empat) kali atau lebih dalam satu tahun terakhir.
 - B. Sekolah/Madrasah memfasilitasi kegiatan siswa untuk menghasilkan karya kreatif baik individual maupun kelompok sebanyak 3 (tiga) jenis dan/atau 3 (tiga) kali dalam satu tahun terakhir.
 - C. Sekolah/Madrasah memfasilitasi kegiatan siswa untuk menghasilkan karya kreatif baik individual maupun kelompok sebanyak 2 (dua) jenis dan/atau 2 (dua) kali dalam satu tahun terakhir.
 - D. Sekolah/Madrasah memfasilitasi kegiatan siswa untuk menghasilkan karya kreatif baik individual maupun kelompok sebanyak 1 (satu) jenis dan/atau 1 (satu) kali dalam satu tahun terakhir.
 - E. Sekolah/Madrasah tidak pernah memfasilitasi kegiatan siswa untuk menghasilkan karya kreatif baik individual maupun kelompok.
21. Siswa memperoleh pengalaman dalam berkomunikasi baik lisan maupun tulisan secara efektif dan santun.
- A. Sekolah/Madrasah memfasilitasi kegiatan siswa untuk berkomunikasi baik lisan maupun tulisan secara efektif dan santun sebanyak 4 (empat) jenis dan/atau 4 (empat) kali atau lebih dalam satu tahun terakhir.
 - B. Sekolah/Madrasah memfasilitasi kegiatan siswa untuk berkomunikasi baik lisan maupun tulisan secara efektif dan santun sebanyak 3 (tiga) jenis dan/atau 3 (tiga) kali dalam satu tahun terakhir.
 - C. Sekolah/Madrasah memfasilitasi kegiatan siswa untuk berkomunikasi baik lisan maupun tulisan secara efektif dan santun sebanyak 2 (dua) jenis dan/atau 2 (dua) kali dalam satu tahun terakhir.
 - D. Sekolah/Madrasah memfasilitasi kegiatan siswa untuk berkomunikasi baik lisan maupun tulisan secara efektif dan santun sebanyak 1 (satu) jenis dan/atau 1 (satu) kali dalam satu tahun terakhir.
 - E. Sekolah/Madrasah tidak memfasilitasi kegiatan siswa untuk berkomunikasi baik lisan maupun tulisan secara efektif dan santun.

22. Siswa memperoleh keterampilan membaca dan menulis naskah secara sistematis dan estetis.
- A. Tersedianya kumpulan karya tulis siswa baik dari penugasan maupun lomba, laporan hasil kunjungan karya wisata/studi lapangan, majalah dinding, dan buletin siswa internal sekolah/madrasah.
 - B. Tersedianya kumpulan karya tulis siswa baik dari penugasan maupun lomba, laporan hasil kunjungan karya wisata/studi lapangan, dan majalah dinding.
 - C. Tersedianya kumpulan karya tulis siswa baik dari penugasan maupun lomba dan laporan hasil kunjungan karya wisata/studi lapangan.
 - D. Tersedianya kumpulan karya tulis siswa baik dari penugasan maupun lomba.
 - E. Tidak tersedia kumpulan karya tulis siswa.
23. Siswa memperoleh keterampilan menyimak, membaca, menulis, dan berbicara baik dalam Bahasa Indonesia maupun Bahasa Inggris.
- A. Rata-rata nilai ketuntasan belajar mata pelajaran Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris ditetapkan 75,0 atau lebih.
 - B. Rata-rata nilai ketuntasan belajar mata pelajaran Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris ditetapkan 70,0 sampai 74,9.
 - C. Rata-rata nilai ketuntasan belajar mata pelajaran Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris ditetapkan 65,0 sampai 69,9.
 - D. Rata-rata nilai ketuntasan belajar mata pelajaran Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris ditetapkan 60,0 sampai 64,9.
 - E. Rata-rata nilai ketuntasan belajar mata pelajaran Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris ditetapkan kurang dari 60.
24. Siswa memperoleh pengalaman belajar dalam mengembangkan iptek seiring dengan perkembangannya.
- A. Sekolah/Madrasah memberikan layanan dalam pengembangan iptek sebanyak 4 (empat) jenis dan/atau 4 (empat) kali atau lebih dalam satu tahun terakhir.
 - B. Sekolah/Madrasah memberikan layanan dalam pengembangan iptek sebanyak 3 (tiga) jenis dan/atau 3 (tiga) kali dalam satu tahun terakhir.
 - C. Sekolah/Madrasah memberikan layanan dalam pengembangan iptek sebanyak 2 (dua) jenis dan/atau 2 (dua) kali dalam satu tahun terakhir.

- D. Sekolah/Madrasah memberikan layanan dalam pengembangan iptek sebanyak 1 (satu) jenis dan/atau 1 (satu) kali dalam satu tahun terakhir.
 - E. Sekolah/Madrasah tidak pernah memberikan layanan dalam pengembangan iptek.
25. Siswa memperoleh pengalaman belajar agar menguasai pengetahuan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi.
- A. Sekolah/Madrasah melakukan kegiatan untuk menghadapi ujian akhir dan seleksi masuk perguruan tinggi sebanyak 4 (empat) jenis dan/atau 4 (empat) kali atau lebih dalam satu semester.
 - B. Sekolah/Madrasah melakukan kegiatan untuk menghadapi ujian akhir dan seleksi masuk perguruan tinggi sebanyak 3 (tiga) jenis dan/atau 3 (tiga) kali dalam satu semester.
 - C. Sekolah/Madrasah melakukan kegiatan untuk menghadapi ujian akhir dan seleksi masuk perguruan tinggi sebanyak 2 (dua) jenis dan/atau 2 (dua) kali dalam satu semester.
 - D. Sekolah/Madrasah melakukan kegiatan untuk menghadapi ujian akhir dan seleksi masuk perguruan tinggi sebanyak 1 (satu) jenis dan/atau 1 (satu) kali dalam satu semester.
 - E. Sekolah/Madrasah tidak melakukan kegiatan untuk menghadapi ujian akhir dan seleksi masuk perguruan tinggi.

D. Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Guru memiliki kualifikasi akademik minimum sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV).
 - A. Sebanyak 76% - 100% guru berpendidikan minimum S1 atau D-IV.
 - B. Sebanyak 51% - 75% guru berpendidikan minimum S1 atau D-IV.
 - C. Sebanyak 26% - 50% guru berpendidikan minimum S1 atau D-IV.
 - D. Sebanyak 1% - 25% guru berpendidikan minimum S1 atau D-IV.
 - E. Tidak ada seorang pun guru berpendidikan minimum S1 atau D-IV.
2. Guru pelajaran mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikannya.
 - A. Sebanyak 76% - 100% guru pelajaran memiliki kesesuaian antara matavpelajaran yang diampu dengan latar belakang pendidikannya.

- B. Sebanyak 51% - 75% guru pelajaran memiliki kesesuaian antara matavpelajaran yang diampu dengan latar belakang pendidikannya.
 - C. Sebanyak 26% - 50% guru pelajaran memiliki kesesuaian antara matavpelajaran yang diampu dengan latar belakang pendidikannya.
 - D. Sebanyak 1% - 25% guru pelajaran memiliki kesesuaian antara mata pelajaran yang diampu dengan latar belakang pendidikannya.
 - E. Tidak ada seorang pun guru pelajaran memiliki kesesuaian antara mata pelajaran yang diampu dengan latar belakang pendidikannya.
3. Guru sehat jasmani dan rohani untuk menjalankan tugas mengajar.
- A. Sebanyak 76% - 100% guru hadir untuk menjalankan tugas mengajar dalam satu semester terakhir.
 - B. Sebanyak 51% - 75% guru hadir untuk menjalankan tugas mengajar dalam satu semester terakhir.
 - C. Sebanyak 26% - 50% guru hadir untuk menjalankan tugas mengajar dalam satu semester terakhir.
 - D. Sebanyak 1% - 25% guru hadir untuk menjalankan tugas mengajar dalam satu semester terakhir.
 - E. Tidak ada seorang pun guru hadir untuk menjalankan tugas mengajar dalam satu semester terakhir.
4. Guru merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip pembelajaran.
- A. Sebanyak 76% - 100% guru merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip pembelajaran.
 - B. Sebanyak 51% - 75% guru merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip pembelajaran.
 - C. Sebanyak 26% - 50% guru merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip pembelajaran.
 - D. Sebanyak 1% - 25% guru merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip pembelajaran.
 - E. Tidak ada seorang pun guru merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran sesuai dengan prinsip-prinsip pembelajaran.

5. Guru memiliki integritas kepribadian dan bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, serta peraturan dan ketentuan yang berlaku.
 - A. Semua guru bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, serta peraturan dan ketentuan yang berlaku.
 - B. Ada guru yang melanggar norma agama, hukum, sosial, serta peraturan dan ketentuan yang berlaku; dan telah dikenai sanksi yang sepadan seperti dibebastugaskan dari mengajar atau dikeluarkan.
 - C. Ada guru yang melanggar norma agama, hukum, sosial, serta peraturan dan ketentuan yang berlaku namun diberi kesempatan memperbaiki diri dan dilakukan pembinaan.
 - D. Ada guru yang melanggar norma agama, hukum, sosial, serta peraturan dan ketentuan yang berlaku namun hanya diberikan peringatan tertulis.
 - E. Ada guru yang melanggar norma agama, hukum, sosial, serta peraturan dan ketentuan yang berlaku namun tidak diberikan sanksi apa pun.
6. Guru berkomunikasi secara efektif dan santun dengan sesama guru, tenaga kependidikan, dan orangtua siswa.
 - A. Adanya rapat dewan guru, rapat antara guru dan kepala sekolah/madrasah, guru dan komite sekolah/madrasah, serta pertemuan antara guru dan orangtua siswa.
 - B. Adanya rapat dewan guru, rapat antara guru dan kepala sekolah/madrasah, serta guru dan komite sekolah/madrasah.
 - C. Adanya rapat dewan guru serta rapat antara guru dan kepala sekolah/madrasah.
 - D. Adanya rapat dewan guru.
 - E. Tidak pernah diadakan rapat.
7. Guru menguasai materi pelajaran yang diampu serta mengembangkannya dengan metode ilmiah.
 - A. Adanya kesesuaian antara latar belakang kompetensi guru dengan mata pelajaran yang diampu dengan pengalaman mengajar rata-rata di atas 9 tahun.
 - B. Adanya kesesuaian antara latar belakang kompetensi guru dengan mata pelajaran yang diampu dengan pengalaman mengajar rata-rata antara 7 sampai dengan 9 tahun.
 - C. Adanya kesesuaian antara latar belakang kompetensi guru dengan mata pelajaran yang diampu dengan pengalaman mengajar rata-rata antara 4 sampai dengan 6 tahun.

- D. Adanya kesesuaian antara latar belakang kompetensi guru dengan mata pelajaran yang diampu dengan pengalaman mengajar rata-rata 3 tahun atau kurang.
 - E. Tidak ada kesesuaian antara latar belakang kompetensi guru dengan mata pelajaran yang diampu.
8. Kepala sekolah/madrasah berstatus sebagai guru, memiliki sertifikat pendidik, dan Surat Keputusan (SK) sebagai kepala sekolah/madrasah.
- A. Berstatus sebagai guru, memiliki sertifikat pendidik, dan memiliki SK sebagai kepala sekolah/madrasah.
 - B. Berstatus sebagai guru, tidak memiliki sertifikat pendidik, tetapi memiliki SK sebagai kepala sekolah/madrasah.
 - C. Berstatus sebagai guru, memiliki sertifikat pendidik, tetapi tidak memiliki SK sebagai kepala sekolah/madrasah.
 - D. Tidak berstatus sebagai guru, tidak memiliki sertifikat pendidik, tetapi memiliki SK sebagai kepala sekolah/ madrasah.
 - E. Tidak berstatus sebagai guru, tidak memiliki sertifikat pendidik, dan tidak memiliki SK sebagai kepala sekolah/madrasah.
9. Kepala sekolah/madrasah memiliki kualifikasi akademik minimum sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV).
- A. Memiliki kualifikasi akademik minimum S1 atau D-IV kependidikan dikeluarkan oleh perguruan tinggi terakreditasi.
 - B. Memiliki kualifikasi akademik minimum S1 atau D-IV Kependidikan dikeluarkan oleh perguruan tinggi tidak terakreditasi.
 - C. Memiliki kualifikasi akademik minimum S1 atau D-IV nonkependidikan dikeluarkan oleh perguruan tinggi terakreditasi.
 - D. Memiliki kualifikasi akademik minimum S1 atau D-IV nonkependidikan dikeluarkan oleh perguruan tinggi tidak terakreditasi.
 - E. Tidak memiliki kualifikasi akademik minimum yang dipersyaratkan.
10. Kepala sekolah/madrasah memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun.
- A. Memiliki pengalaman mengajar 5 (lima) tahun atau lebih.
 - B. Memiliki pengalaman mengajar 3 (tiga) sampai dengan 4 (empat) tahun.

- C. Memiliki pengalaman mengajar 2 (dua) sampai dengan 3 (tiga) tahun.
 - D. Memiliki pengalaman mengajar 1 (satu) sampai dengan 2 (dua) tahun.
 - E. Memiliki pengalaman mengajar kurang dari 1 (satu) tahun.
11. Kepala sekolah/madrasah memiliki kemampuan manajerial yang ditunjukkan dengan keberhasilan mengelola siswa.
- A. Sebanyak 76% - 100% lulusan diterima di perguruan tinggi terakreditasi pada dua tahun terakhir.
 - B. Sebanyak 51% - 75% lulusan diterima di perguruan tinggi terakreditasi pada dua tahun terakhir.
 - C. Sebanyak 26% - 50% lulusan diterima di perguruan tinggi terakreditasi pada dua tahun terakhir.
 - D. Sebanyak 1% - 25% lulusan diterima di perguruan tinggi terakreditasi pada dua tahun terakhir.
 - E. Tidak ada seorang pun lulusan yang diterima di perguruan tinggi terakreditasi pada dua tahun terakhir.
12. Kepala sekolah/madrasah memiliki kemampuan kewirausahaan yang ditunjukkan antara lain dengan adanya naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sebagai sumber belajar siswa.
- A. Mampu menggalang dana pengembangan kegiatan ekstrakurikuler secara mandiri sebanyak 76% - 100% dari dana ekstrakurikuler dalam Rencana Kerja Sekolah/Madrasah (RKS/M).
 - B. Mampu menggalang dana pengembangan kegiatan ekstrakurikuler secara mandiri sebanyak 51% - 75% dari dana ekstrakurikuler dalam RKS/M.
 - C. Mampu menggalang dana pengembangan kegiatan ekstrakurikuler secara mandiri sebanyak 26% - 50% dari dana ekstrakurikuler dalam RKS/M.
 - D. Mampu menggalang dana pengembangan kegiatan ekstrakurikuler secara mandiri sebanyak 1% - 25% dari dana ekstrakurikuler dalam RKS/M.
 - E. Tidak mampu menggalang dana pengembangan kegiatan ekstrakurikuler secara mandiri.

13. Kepala sekolah/madrasah melakukan supervisi dan monitoring.
- A. Melakukan supervisi dan monitoring secara terencana dengan implementasi sebanyak 76% - 100% dari kegiatan monitoring yang direncanakan dalam RKS/M.
 - B. Melakukan supervisi dan monitoring secara terencana dengan implementasi sebanyak 51% - 75% dari kegiatan monitoring yang direncanakan dalam RKS/M.
 - C. Melakukan supervisi dan monitoring secara terencana dengan implementasi sebanyak 26% - 50% dari kegiatan monitoring yang direncanakan dalam RKS/M.
 - D. Melakukan supervisi dan monitoring secara terencana dengan implementasi sebanyak 1% - 25% dari kegiatan monitoring yang direncanakan dalam RKS/M.
 - E. Tidak melakukan supervisi dan monitoring.
14. Tenaga administrasi minimum memiliki kualifikasi akademik pendidikan menengah atau yang sederajat.
- A. Sebanyak 76% - 100% tenaga administrasi memiliki kualifikasi akademik pendidikan menengah atau yang sederajat.
 - B. Sebanyak 51% - 75% tenaga administrasi memiliki kualifikasi akademik pendidikan menengah atau yang sederajat.
 - C. Sebanyak 26% - 50% tenaga administrasi memiliki kualifikasi akademik pendidikan menengah atau yang sederajat.
 - D. Sebanyak 1% - 25% tenaga administrasi memiliki kualifikasi akademik pendidikan menengah atau yang sederajat.
 - E. Tidak ada seorang pun tenaga administrasi memiliki kualifikasi akademik pendidikan menengah atau yang sederajat.
15. Tenaga administrasi memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan tugasnya.
- A. Sebanyak 76% - 100% tenaga administrasi memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan tugasnya.
 - B. Sebanyak 51% - 75% tenaga administrasi memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan tugasnya.
 - C. Sebanyak 26% - 50% tenaga administrasi memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan tugasnya.
 - D. Sebanyak 1% - 25% tenaga administrasi memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan tugasnya.
 - E. Tidak ada seorang pun tenaga administrasi memiliki latar belakang pendidikan

F. sesuai dengan tugasnya.

16. Tenaga perpustakaan minimum memiliki kualifikasi akademik pendidikan menengah atau yang sederajat.

- A. Sekolah/Madrasah memiliki tenaga perpustakaan minimal 2 (dua) orang, keduanya memenuhi kualifikasi Diploma satu (D-I).
- B. Sekolah/Madrasah memiliki tenaga perpustakaan minimal 2 (dua) orang, salah satu di antaranya memenuhi kualifikasi Diploma satu (D-I).
- C. Sekolah/Madrasah memiliki tenaga perpustakaan minimal 1 (satu) orang dan memenuhi kualifikasi Diploma satu (D-I).
- D. Sekolah/Madrasah memiliki tenaga perpustakaan minimal 1 (satu) orang dan tidak memenuhi kualifikasi Diploma satu (D-I).
- E. Sekolah/Madrasah tidak memiliki tenaga perpustakaan.

17. Tenaga perpustakaan memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan tugasnya.

- A. Sekolah/Madrasah memiliki tenaga perpustakaan minimal 2 (dua) orang, keduanya sesuai dengan tugasnya.
- B. Sekolah/Madrasah memiliki tenaga perpustakaan minimal 2 (dua) orang, salah satu di antaranya sesuai dengan tugasnya.
- C. Sekolah/Madrasah memiliki tenaga perpustakaan minimal 1 (satu) orang, keduanya sesuai dengan tugasnya.
- D. Sekolah/Madrasah memiliki tenaga perpustakaan minimal 1 (satu) orang dan tidak sesuai dengan tugasnya.
- E. Sekolah/Madrasah tidak memiliki tenaga perpustakaan.

18. Tenaga laboratorium memiliki kualifikasi yang dipersyaratkan.

- A. Sekolah/Madrasah memiliki tenaga laboratorium minimal 2 (dua) orang, keduanya memenuhi kualifikasi Diploma satu (D-I).
- B. Sekolah/Madrasah memiliki tenaga laboratorium minimal 2 (dua) orang, salah satu di antaranya memenuhi kualifikasi Diploma satu (D-I).
- C. Sekolah/Madrasah memiliki tenaga laboratorium minimal 1 (satu) orang dan memenuhi kualifikasi Diploma satu (D-I).

- D. Sekolah/Madrasah memiliki tenaga laboratorium minimal 1 (satu) orang dan tidak memenuhi kualifikasi Diploma satu (D-I).
- E. Sekolah/Madrasah tidak memiliki tenaga laboratorium.

19. Tenaga laboratorium memiliki latar belakang pendidikan sesuai dengan tugasnya.

- A. Sekolah/Madrasah memiliki tenaga laboratorium minimal 2 (dua) orang, keduanya sesuai dengan tugasnya.
- B. Sekolah/Madrasah memiliki tenaga laboratorium minimal 2 (dua) orang, salah satu di antaranya sesuai dengan tugasnya.
- C. Sekolah/Madrasah memiliki tenaga laboratorium minimal 1 (satu) orang, keduanya sesuai dengan tugasnya.
- D. Sekolah/Madrasah memiliki tenaga laboratorium minimal 1 (satu) orang dan tidak sesuai dengan tugasnya.
- E. Sekolah/Madrasah tidak memiliki tenaga laboratorium.

20. Sekolah/Madrasah memiliki tenaga layanan khusus.

- A. Memiliki 4 (empat) jenis atau lebih tenaga layanan khusus.
- B. Memiliki 3 (tiga) jenis tenaga layanan khusus.
- C. Memiliki 2 (dua) jenis tenaga layanan khusus.
- D. Memiliki 1 (satu) jenis tenaga layanan khusus.
- E. Tidak memiliki satupun tenaga layanan khusus.

E. Standar Sarana dan Prasarana

1. Lahan sekolah/madrasah memenuhi ketentuan luas minimal.

- A. Memiliki lahan seluas 76% - 100% atau lebih dari ketentuan luas lahan minimal.
- B. Memiliki lahan seluas 51% - 75% dari ketentuan luas lahan minimal.
- C. Memiliki lahan seluas 26% - 50% dari ketentuan luas lahan minimal.
- D. Memiliki lahan seluas 1% - 25% dari ketentuan luas lahan minimal.
- E. Tidak tersedia lahan.

2. Lahan sekolah/madrasah berada di lokasi yang aman, terhindar dari potensi bahaya yang mengancam kesehatan dan keselamatan jiwa, serta memiliki akses untuk penyelamatan dalam keadaan darurat.
 - A. Berada di lokasi aman, terhindar dari potensi bahaya yang mengancam kesehatan dan keselamatan jiwa, serta memiliki akses untuk penyelamatan dalam keadaan darurat.
 - B. Berada di lokasi aman, terhindar dari potensi bahaya yang mengancam kesehatan dan keselamatan jiwa, tetapi tidak memiliki akses untuk penyelamatan dalam keadaan darurat.
 - C. Berada di lokasi aman, terhindar dari potensi bahaya yang mengancam keselamatan jiwa, tetapi tidak terhindar dari potensi bahaya yang mengancam kesehatan jiwa, serta tidak memiliki akses untuk penyelamatan dalam keadaan darurat.
 - D. Berada di lokasi aman, terhindar dari potensi bahaya yang mengancam kesehatan jiwa, tetapi tidak terhindar dari potensi bahaya yang mengancam keselamatan jiwa, serta tidak memiliki akses untuk penyelamatan dalam keadaan darurat.
 - E. Tidak berada di lokasi aman.
3. Lahan sekolah/madrasah berada di lokasi yang nyaman, terhindar dari gangguan pencemaran air, kebisingan, dan pencemaran udara serta memiliki sarana untuk meningkatkan kenyamanan.
 - A. Berada di lokasi yang nyaman, terhindar dari gangguan pencemaran air, kebisingan, dan pencemaran udara serta memiliki sarana untuk meningkatkan kenyamanan.
 - B. Berada di lokasi yang nyaman, terhindar dari gangguan pencemaran air, kebisingan, dan pencemaran udara, tetapi tidak memiliki sarana untuk meningkatkan kenyamanan.
 - C. Berada di lokasi yang nyaman, terhindar dari gangguan pencemaran air dan kebisingan, tetapi tidak terhindar dari gangguan pencemaran udara, serta tidak memiliki sarana untuk meningkatkan kenyamanan.
 - D. Berada di lokasi yang nyaman, terhindar dari gangguan pencemaran air, tidak terhindar dari gangguan kebisingan dan pencemaran udara, serta tidak memiliki sarana untuk meningkatkan kenyamanan.
 - E. Tidak berada di lokasi yang nyaman.

4. Sekolah/Madrasah berada di lokasi yang sesuai dengan peruntukannya, memiliki status hak atas tanah dan ijin pemanfaatan dari pemegang hak atas tanah.
 - A. Berada di lokasi yang sesuai dengan peruntukannya, memiliki status hak atas tanah dan ijin pemanfaatan dari pemegang hak atas tanah.
 - B. Berada di lokasi yang sesuai dengan peruntukannya dan memiliki status hak atas tanah, tetapi tidak memiliki ijin pemanfaatan dari pemegang hak atas tanah.
 - C. Berada di lokasi yang sesuai dengan peruntukannya, tidak memiliki status hak atas tanah, tetapi memiliki ijin pemanfaatan dari pemegang hak atas tanah.
 - D. Berada di lokasi yang sesuai dengan peruntukannya, tidak memiliki status hak atas tanah dan tidak memiliki ijin pemanfaatan dari pemegang hak atas tanah.
 - E. Tidak berada di lokasi sesuai dengan peruntukannya.
5. Lantai sekolah/madrasah memenuhi ketentuan luas minimal.
 - A. Memiliki lantai seluas 76% - 100% atau lebih dari ketentuan luas minimal.
 - B. Memiliki lantai seluas 51% - 75% dari ketentuan luas minimal.
 - C. Memiliki lantai seluas 26% - 50% dari ketentuan luas minimal.
 - D. Memiliki lantai seluas 1% - 25% dari ketentuan luas minimal.
 - E. Tidak memiliki gedung sendiri.
6. Bangunan sekolah/madrasah memiliki struktur yang stabil dan kokoh serta dilengkapi dengan sistem pencegahan bahaya kebakaran dan petir.
 - A. Memiliki struktur yang stabil dan kokoh serta dilengkapi dengan sistem pencegahan bahaya kebakaran dan petir.
 - B. Memiliki struktur yang stabil dan kokoh tetapi tidak dilengkapi dengan sistem pencegahan bahaya kebakaran.
 - C. Memiliki struktur yang stabil tetapi tidak kokoh dan tidak dilengkapi dengan sistem pencegahan bahaya kebakaran.
 - D. Memiliki struktur yang tidak stabil dan tidak kokoh tetapi dilengkapi dengan sistem pencegahan bahaya kebakaran.
 - E. Tidak memiliki struktur yang stabil dan kokoh serta tidak dilengkapi dengan sistem pencegahan bahaya kebakaran dan petir.

7. Bangunan sekolah/madrasah memiliki sanitasi sebagai persyaratan kesehatan.
 - A. Memiliki 4 (empat) jenis atau lebih sanitasi sebagai persyaratan kesehatan.
 - B. Memiliki 3 (tiga) jenis sanitasi sebagai persyaratan kesehatan.
 - C. Memiliki 2 (dua) jenis sanitasi sebagai persyaratan kesehatan.
 - D. Memiliki 1 (satu) jenis sanitasi sebagai persyaratan kesehatan.
 - E. Tidak memiliki sanitasi memenuhi persyaratan kesehatan.

8. Bangunan sekolah/madrasah memiliki ventilasi udara dan pencahayaan yang memadai.
 - A. Memiliki ventilasi udara memadai dan pencahayaan memadai.
 - B. Memiliki ventilasi udara yang kurang memadai tetapi pencahayaan memadai.
 - C. Memiliki ventilasi udara kurang memadai dan pencahayaan kurang memadai.
 - D. Tidak memiliki ventilasi udara tetapi memiliki pencahayaan yang kurang memadai.
 - E. Tidak memiliki ventilasi udara dan pencahayaan.

9. Bangunan sekolah/madrasah memiliki instalasi listrik dengan daya minimum 1300 Watt.
 - A. Memiliki instalasi listrik dengan daya 1300 Watt atau lebih.
 - B. Memiliki instalasi listrik dengan daya 900 Watt.
 - C. Memiliki instalasi listrik dengan daya 450 Watt.
 - D. Memiliki instalasi listrik dengan memanfaatkan sumber daya lain yang digunakan secara bersama.
 - E. Tidak memiliki instalasi listrik.

10. Sekolah/Madrasah memiliki izin mendirikan bangunan dan izin penggunaan bangunan sesuai dengan peruntukannya.
 - A. Memiliki izin mendirikan bangunan dan izin penggunaan bangunan sesuai dengan peruntukannya sebelum bangunan berdiri.
 - B. Memiliki izin mendirikan bangunan, dan memiliki izin penggunaan bangunan sesuai dengan peruntukannya setelah bangunan berdiri.
 - C. Memiliki izin mendirikan dan memiliki izin penggunaan bangunan sementara.
 - D. Memiliki izin mendirikan tetapi tidak memiliki izin penggunaan bangunan.
 - E. Tidak memiliki izin mendirikan bangunan dan izin penggunaan bangunan.

11. Sekolah/Madrasah melakukan pemeliharaan terhadap bangunan secara berkala.
- A. Melakukan pemeliharaan ringan dan berat terhadap bangunan secara berkala sesuai ketentuan.
 - B. Melakukan pemeliharaan ringan dan berat terhadap bangunan, tetapi melebihi waktu dalam ketentuan.
 - C. Melakukan pemeliharaan ringan tetapi melebihi waktu yang sesuai ketentuan, dan tidak pernah melakukan pemeliharaan berat.
 - D. Melakukan pemeliharaan terhadap bangunan, jika sudah ada bagian bangunan yang rusak berat.
 - E. Tidak pernah melakukan pemeliharaan.
12. Sekolah/Madrasah memiliki prasarana yang lengkap.
- A. Memiliki 15 (lima belas) atau lebih jenis prasarana yang dipersyaratkan.
 - B. Memiliki 11 (sebelas) sampai dengan 14 (empat belas) jenis prasarana yang dipersyaratkan.
 - C. Memiliki 6 (enam) sampai dengan 10 (sepuluh) jenis prasarana yang dipersyaratkan.
 - D. Memiliki 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) jenis prasarana yang dipersyaratkan.
 - E. Tidak memiliki prasarana sendiri.
13. Sekolah/Madrasah memiliki ruang kelas dengan jumlah, ukuran, dan sarana sesuai ketentuan.
- A. Memiliki ruang kelas dengan jumlah, ukuran, dan sarana sesuai ketentuan.
 - B. Memiliki ruang kelas dengan jumlah dan ukuran tidak sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana sesuai ketentuan.
 - C. Memiliki ruang kelas dengan jumlah dan ukuran sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana tidak sesuai ketentuan.
 - D. Memiliki ruang kelas dengan ukuran, jumlah, dan sarana tidak sesuai ketentuan.
 - E. Tidak memiliki ruang kelas atau gedung sendiri.
14. Sekolah/Madrasah memiliki ruang perpustakaan dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.
- A. Memiliki ruang perpustakaan dengan luas dan sarana sesuai dengan ketentuan.
 - B. Memiliki ruang perpustakaan dengan luas tidak sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana sesuai ketentuan.

- C. Memiliki ruang perpustakaan dengan luas sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana tidak sesuai ketentuan.
 - D. Memiliki ruang perpustakaan dengan luas dan sarana tidak sesuai ketentuan.
 - E. Tidak memiliki ruang perpustakaan.
15. Sekolah/Madrasah memiliki ruang laboratorium biologi yang dapat menampung minimum satu rombongan belajar dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.
- A. Memiliki ruang laboratorium biologi, yang dapat menampung minimum satu rombongan belajar, dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.
 - B. Memiliki ruang laboratorium biologi, yang dapat menampung minimum satu rombongan belajar, dengan luas tidak sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana sesuai ketentuan.
 - C. Memiliki ruang laboratorium biologi, yang dapat menampung minimum satu rombongan belajar, dengan luas sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana tidak sesuai ketentuan.
 - D. Memiliki ruang laboratorium biologi, yang tidak dapat menampung minimum satu rombongan belajar, dengan luas dan sarana tidak sesuai ketentuan.
 - E. Tidak memiliki ruang laboratorium biologi.
16. Sekolah/Madrasah memiliki ruang laboratorium fisika yang dapat menampung minimum satu rombongan belajar dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.
- A. Memiliki ruang laboratorium fisika, yang dapat menampung minimum satu rombongan belajar, dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.
 - B. Memiliki ruang laboratorium fisika, yang dapat menampung minimum satu rombongan belajar, dengan luas tidak sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana sesuai ketentuan.
 - C. Memiliki ruang laboratorium fisika, yang dapat menampung minimum satu rombongan belajar, dengan luas sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana tidak sesuai ketentuan.
 - D. Memiliki ruang laboratorium fisika, yang tidak dapat menampung minimum satu rombongan belajar, dengan luas dan sarana tidak sesuai ketentuan.
 - E. Tidak memiliki ruang laboratorium fisika.

17. Sekolah/Madrasah memiliki ruang laboratorium kimia yang dapat menampung minimum satu rombongan belajar dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.
- A. Memiliki ruang laboratorium kimia, yang dapat menampung minimum satu rombongan belajar, dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.
 - B. Memiliki ruang laboratorium kimia, yang dapat menampung minimum satu rombongan belajar, dengan luas tidak sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana sesuai ketentuan.
 - C. Memiliki ruang laboratorium kimia, yang dapat menampung minimum satu rombongan belajar, dengan luas sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana tidak sesuai ketentuan.
 - D. Memiliki ruang laboratorium kimia, yang tidak dapat menampung minimum satu rombongan belajar, dengan luas dan sarana tidak sesuai ketentuan.
 - E. Tidak memiliki ruang laboratorium kimia.
18. Sekolah/Madrasah memiliki ruang laboratorium komputer yang dapat menampung minimum satu rombongan belajar dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.
- A. Memiliki ruang laboratorium komputer, yang dapat menampung minimum satu rombongan belajar, dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.
 - B. Memiliki ruang laboratorium komputer, yang dapat menampung minimum satu rombongan belajar, dengan luas tidak sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana sesuai ketentuan.
 - C. Memiliki ruang laboratorium komputer, yang dapat menampung minimum satu rombongan belajar, dengan luas sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana tidak sesuai ketentuan.
 - D. Memiliki ruang laboratorium komputer, yang tidak dapat menampung minimum satu rombongan belajar, dengan luas dan sarana tidak sesuai ketentuan.
 - E. Tidak memiliki ruang laboratorium komputer.
19. Sekolah/Madrasah memiliki ruang laboratorium bahasa yang dapat menampung minimum satu rombongan belajar dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.
- A. Memiliki ruang laboratorium bahasa, yang dapat menampung minimum satu rombongan belajar, dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.

- B. Memiliki ruang laboratorium bahasa, yang dapat menampung minimum satu rombongan belajar, dengan luas tidak sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana sesuai ketentuan.
 - C. Memiliki ruang laboratorium bahasa, yang dapat menampung minimum satu rombongan belajar, dengan luas sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana tidak sesuai ketentuan.
 - D. Memiliki ruang laboratorium bahasa, yang tidak dapat menampung minimum satu rombongan belajar, dengan luas dan sarana tidak sesuai ketentuan.
 - E. Tidak memiliki ruang laboratorium bahasa.
20. Sekolah/Madrasah memiliki ruang pimpinan dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.
- A. Memiliki ruang pimpinan dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.
 - B. Memiliki ruang pimpinan dengan luas tidak sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana sesuai ketentuan.
 - C. Memiliki ruang pimpinan dengan luas sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana tidak sesuai ketentuan.
 - D. Memiliki ruang pimpinan dengan luas dan sarana tidak sesuai ketentuan.
 - E. Tidak memiliki ruang pimpinan.
21. Sekolah/Madrasah memiliki ruang guru dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.
- A. Memiliki ruang guru dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.
 - B. Memiliki ruang guru dengan luas tidak sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana sesuai ketentuan.
 - C. Memiliki ruang guru dengan luas sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana tidak sesuai ketentuan.
 - D. Memiliki ruang guru dengan luas dan sarana tidak sesuai ketentuan.
 - E. Tidak memiliki ruang guru.
22. Sekolah/Madrasah memiliki ruang tata usaha dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.
- A. Memiliki ruang tata usaha dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.
 - B. Memiliki ruang tata usaha dengan luas tidak sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana sesuai ketentuan.

- C. Memiliki ruang tata usaha dengan luas sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana tidak sesuai ketentuan.
 - D. Memiliki ruang tata usaha dengan luas dan sarana tidak sesuai ketentuan.
 - E. Tidak memiliki ruang tata usaha.
23. Sekolah/Madrasah memiliki tempat beribadah bagi warga sekolah/ madrasah dengan luas dan perlengkapan sesuai ketentuan.
- A. Memiliki tempat beribadah dengan luas dan perlengkapan sesuai ketentuan.
 - B. Memiliki tempat beribadah dengan luas tidak sesuai ketentuan tetapi memiliki perlengkapan sesuai ketentuan.
 - C. Memiliki tempat beribadah dengan luas sesuai ketentuan tetapi memiliki perlengkapan tidak sesuai ketentuan.
 - D. Memiliki tempat beribadah dengan luas dan perlengkapan tidak sesuai ketentuan.
 - E. Tidak memiliki tempat beribadah.
24. Sekolah/Madrasah memiliki ruang konseling dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.
- A. Memiliki ruang konseling dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.
 - B. Memiliki ruang konseling dengan luas tidak sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana sesuai ketentuan.
 - C. Memiliki ruang konseling dengan luas sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana tidak sesuai ketentuan.
 - D. Memiliki ruang konseling dengan luas dan sarana tidak sesuai ketentuan.
 - E. Tidak memiliki ruang konseling.
25. Sekolah/Madrasah memiliki ruang Usaha Kesehatan Sekolah/Madrasah dengan dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.
- A. Memiliki ruang Usaha Kesehatan Sekolah/Madrasah dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.
 - B. Memiliki ruang Usaha Kesehatan Sekolah/Madrasah dengan luas tidak sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana sesuai ketentuan.
 - C. Memiliki ruang Usaha Kesehatan Sekolah/Madrasah dengan luas sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana tidak sesuai ketentuan.

- D. Memiliki ruang Usaha Kesehatan Sekolah/Madrasah dengan luas dan sarana tidak sesuai ketentuan.
 - E. Tidak memiliki ruang Usaha Kesehatan Sekolah/Madrasah.
26. Sekolah/Madrasah memiliki ruang organisasi kesiswaan dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.
- A. Memiliki ruang organisasi kesiswaan dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.
 - B. Memiliki ruang organisasi kesiswaan dengan luas tidak sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana sesuai ketentuan.
 - C. Memiliki ruang organisasi kesiswaan dengan luas sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana tidak sesuai ketentuan.
 - D. Memiliki ruang organisasi kesiswaan dengan luas dan sarana tidak sesuai ketentuan.
 - E. Tidak memiliki ruang organisasi kesiswaan.
27. Sekolah/Madrasah memiliki jamban dengan jumlah, ukuran, dan sarana sesuai ketentuan.
- A. Memiliki jamban dengan jumlah, ukuran, dan sarana sesuai ketentuan.
 - B. Memiliki jamban dengan jumlah dan ukuran tidak sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana sesuai dengan ketentuan.
 - C. Memiliki jamban dengan jumlah dan ukuran sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana tidak sesuai ketentuan.
 - D. Memiliki jamban dengan jumlah, ukuran, dan sarana tidak sesuai ketentuan.
 - E. Tidak memiliki jamban.
28. Sekolah/Madrasah memiliki gudang dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.
- A. Memiliki gudang dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.
 - B. Memiliki gudang dengan luas tidak sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana sesuai ketentuan.
 - C. Memiliki gudang dengan luas sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana tidak sesuai ketentuan.
 - D. Memiliki gudang dengan luas dan sarana tidak sesuai ketentuan.
 - E. Tidak memiliki gudang.

29. Sekolah/Madrasah memiliki ruang sirkulasi dengan luas dan kualitas sesuai ketentuan.
- A. Memiliki ruang sirkulasi dengan luas dan kualitas sesuai ketentuan.
 - B. Memiliki ruang sirkulasi dengan luas tidak sesuai ketentuan tetapi memiliki kualitas sesuai ketentuan.
 - C. Memiliki ruang sirkulasi dengan luas sesuai ketentuan tetapi memiliki kualitas tidak ketentuan.
 - D. Memiliki ruang sirkulasi dengan luas dan kualitas tidak sesuai ketentuan.
 - E. Tidak memiliki ruang sirkulasi.
30. Sekolah/Madrasah memiliki tempat bermain/berolahraga dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.
- A. Memiliki tempat bermain/berolahraga dengan luas dan sarana sesuai ketentuan.
 - B. Memiliki tempat bermain/berolahraga dengan luas tidak sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana sesuai ketentuan.
 - C. Memiliki tempat bermain/berolahraga dengan luas sesuai ketentuan tetapi memiliki sarana tidak sesuai ketentuan.
 - D. Memiliki tempat bermain/berolahraga dengan luas dan sarana tidak sesuai ketentuan.
 - E. Tidak memiliki tempat bermain/berolahraga.

F. Standar Pengelolaan

1. Sekolah/Madrasah telah merumuskan dan menetapkan visi lembaga.
 - A. Merumuskan dan menetapkan visi, mudah dipahami dan sering disosialisasikan.
 - B. Merumuskan dan menetapkan visi, mudah dipahami dan pernah disosialisasikan.
 - C. Merumuskan dan menetapkan visi, mudah dipahami tetapi tidak disosialisasikan.
 - D. Merumuskan dan menetapkan visi, sulit dipahami dan tidak disosialisasikan.
 - E. Tidak merumuskan dan menetapkan visi.
2. Sekolah/Madrasah telah merumuskan dan menetapkan misi lembaga.
 - A. Merumuskan dan menetapkan misi, mudah dipahami dan sering disosialisasikan.
 - B. Merumuskan dan menetapkan misi, mudah dipahami dan pernah disosialisasikan.
 - C. Merumuskan dan menetapkan misi, mudah dipahami tetapi tidak disosialisasikan.
 - D. Merumuskan dan menetapkan misi, sulit dipahami dan tidak disosialisasikan.
 - E. Tidak merumuskan dan menetapkan misi.

3. Sekolah/Madrasah telah merumuskan dan menetapkan tujuan lembaga.
 - A. Merumuskan dan menetapkan tujuan, mudah dipahami dan sering disosialisasikan.
 - B. Merumuskan dan menetapkan tujuan, mudah dipahami dan pernah disosialisasikan.
 - C. Merumuskan dan menetapkan tujuan, mudah dipahami tetapi tidak disosialisasikan.
 - D. Merumuskan dan menetapkan tujuan, sulit dipahami dan tidak disosialisasikan.
 - E. Tidak merumuskan dan menetapkan tujuan.
4. Sekolah/Madrasah memiliki rencana kerja jangka menengah (empat tahunan) dan rencana kerja tahunan.
 - A. Memiliki rencana kerja jangka menengah dan rencana kerja tahunan dan sudah disosialisasikan oleh pimpinan.
 - B. Memiliki rencana kerja jangka menengah dan rencana kerja tahunan tetapi belum disosialisasikan oleh pimpinan.
 - C. Memiliki rencana kerja jangka menengah atau rencana kerja tahunan dan sudah disosialisasikan oleh pimpinan.
 - D. Memiliki rencana kerja jangka menengah atau rencana kerja tahunan tetapi belum disosialisasikan oleh pimpinan.
 - E. Tidak memiliki rencana kerja jangka menengah dan rencana kerja tahunan.
5. Sekolah/Madrasah memiliki pedoman yang mengatur berbagai aspek pengelolaan secara tertulis yang mudah dipahami oleh pihak-pihak terkait.
 - A. Memiliki 7 (tujuh) atau 8 (delapan) dokumen aspek pengelolaan secara tertulis.
 - B. Memiliki 5 (lima) atau 6 (enam) dokumen aspek pengelolaan secara tertulis.
 - C. Memiliki 3 (tiga) atau 4 (empat) dokumen aspek pengelolaan secara tertulis.
 - D. Memiliki 1 (satu) atau 2 (dua) dokumen aspek pengelolaan secara tertulis.
 - E. Tidak memiliki dokumen aspek pengelolaan secara tertulis.
6. Sekolah/Madrasah memiliki struktur organisasi dengan kejelasan uraian tugas.
 - A. Memiliki struktur organisasi yang dipajang di dinding dan disertai uraian tugas yang jelas.
 - B. Memiliki struktur organisasi dan disertai uraian tugas yang jelas.
 - C. Memiliki struktur organisasi dan disertai uraian tugas tetapi tidak jelas.
 - D. Memiliki struktur organisasi tetapi tidak ada uraian tugas.

E. Tidak memiliki struktur organisasi.

7. Sekolah/Madrasah melaksanakan kegiatan sesuai dengan rencana kerja tahunan.

A. Sebanyak 76% - 100% kegiatan dilaksanakan sesuai rencana kerja tahunan.

B. Sebanyak 51% - 75% kegiatan dilaksanakan sesuai rencana kerja tahunan.

C. Sebanyak 26% - 50% kegiatan dilaksanakan sesuai rencana kerja tahunan.

D. Sebanyak 1% - 25% kegiatan dilaksanakan sesuai rencana kerja tahunan.

E. Tidak melaksanakan kegiatan sesuai rencana kerja tahunan.

8. Sekolah/Madrasah melaksanakan kegiatan kesiswaan.

A. Memiliki 4 (empat) atau 5 (lima) dokumen kegiatan kesiswaan.

B. Memiliki 3 (tiga) dokumen kegiatan kesiswaan.

C. Memiliki 2 (dua) dokumen kegiatan kesiswaan.

D. Memiliki 1 (satu) dokumen kegiatan kesiswaan.

E. Tidak memiliki dokumen kegiatan kesiswaan.

9. Sekolah/Madrasah melaksanakan kegiatan pengembangan kurikulum dan pembelajaran.

A. Memiliki 4 (empat) atau 5 (lima) dokumen kegiatan kurikulum dan pembelajaran.

B. Memiliki 3 (tiga) dokumen kegiatan kurikulum dan pembelajaran.

C. Memiliki 2 (dua) dokumen kegiatan kurikulum dan pembelajaran.

D. Memiliki 1 (satu) dokumen kegiatan kurikulum dan pembelajaran.

E. Tidak memiliki dokumen kegiatan kurikulum dan pembelajaran.

10. Sekolah/Madrasah melaksanakan pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan.

A. Melaksanakan 4 (empat) atau 5 (lima) program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan.

B. Melaksanakan 3 (tiga) program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan.

C. Melaksanakan 2 (dua) program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan.

D. Melaksanakan 1 (satu) program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan.

E. Tidak melaksanakan program pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan.

11. Sekolah/Madrasah mengelola sarana dan prasarana pembelajaran.
 - A. Mengelola 4 (empat) atau 5 (lima) program sarana dan prasarana.
 - B. Mengelola 3 (tiga) program sarana dan prasarana.
 - C. Mengelola 2 (dua) program sarana dan prasarana.
 - D. Mengelola 1 (satu) program sarana dan prasarana.
 - E. Tidak mengelola program sarana dan prasarana.

12. Sekolah/Madrasah mengelola pembiayaan pendidikan.
 - A. Memiliki 4 (empat) program pengelolaan pembiayaan pendidikan.
 - B. Memiliki 3 (tiga) program pengelolaan pembiayaan pendidikan.
 - C. Memiliki 2 (dua) program pengelolaan pembiayaan pendidikan.
 - D. Memiliki 1 (satu) program pengelolaan pembiayaan pendidikan.
 - E. Tidak memiliki program pengelolaan pembiayaan pendidikan.

13. Sekolah/Madrasah menciptakan suasana, iklim, dan lingkungan pembelajaran yang kondusif.
 - A. Memiliki 4 (empat) atau 5 (lima) kegiatan menciptakan suasana, iklim, dan lingkungan pembelajaran yang kondusif.
 - B. Memiliki 3 (tiga) kegiatan menciptakan suasana, iklim, dan lingkungan pembelajaran yang kondusif.
 - C. Memiliki 2 (dua) kegiatan menciptakan suasana, iklim, dan lingkungan pembelajaran yang kondusif.
 - D. Memiliki 1 (satu) kegiatan menciptakan suasana, iklim, dan lingkungan pembelajaran yang kondusif.
 - E. Tidak memiliki kegiatan menciptakan suasana, iklim, dan lingkungan pembelajaran yang kondusif.

14. Sekolah/Madrasah melibatkan masyarakat dan membangun kemitraan dengan lembaga lain yang relevan dalam pengelolaan pendidikan.
 - A. Memiliki 4 (empat) atau lebih dokumen tentang keterlibatan masyarakat dan membangun kemitraan dengan lembaga lain yang relevan dalam pengelolaan pendidikan.

- B. Memiliki 3 (tiga) dokumen tentang keterlibatan masyarakat dan membangun kemitraan dengan lembaga lain yang relevan dalam pengelolaan pendidikan.
 - C. Memiliki 2 (dua) dokumen tentang keterlibatan masyarakat dan membangun kemitraan dengan lembaga lain yang relevan dalam pengelolaan pendidikan.
 - D. Memiliki 1 (satu) dokumen tentang keterlibatan masyarakat dan membangun kemitraan dengan lembaga lain yang relevan dalam pengelolaan pendidikan.
 - E. Tidak memiliki dokumen tentang keterlibatan masyarakat dan membangun kemitraan dengan lembaga lain yang relevan dalam pengelolaan pendidikan.
15. Sekolah/Madrasah memiliki program pengawasan yang disosialisasikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan.
- A. Memiliki 4 (empat) atau 5 (lima) dokumen program pengawasan.
 - B. Memiliki 3 (tiga) dokumen program pengawasan.
 - C. Memiliki 2 (dua) dokumen program pengawasan.
 - D. Memiliki 1 (satu) dokumen program pengawasan.
 - E. Tidak memiliki dokumen program pengawasan.
16. Sekolah/Madrasah melaksanakan kegiatan evaluasi diri.
- A. Melaksanakan evaluasi diri setidaknya-tidaknnya sekali dalam 1 (satu) semester.
 - B. Melaksanakan evaluasi diri sekali dalam 2 (dua) semester.
 - C. Melaksanakan evaluasi diri sekali dalam 3 (tiga) semester.
 - D. Melaksanakan evaluasi diri sekali dalam 4 (empat) semester.
 - E. Tidak melaksanakan evaluasi diri.
17. Sekolah/Madrasah melaksanakan evaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.
- A. Melaksanakan 4 (empat) atau lebih program evaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.
 - B. Melaksanakan 3 (tiga) program evaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.
 - C. Melaksanakan 2 (dua) program evaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.
 - D. Melaksanakan 1 (satu) program evaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.
 - E. Tidak melakukan program evaluasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.

18. Sekolah/Madrasah mempersiapkan bahan-bahan yang diperlukan untuk akreditasi.
- A. Memiliki 4 (empat) bahan persiapan akreditasi.
 - B. Memiliki 3 (tiga) bahan persiapan akreditasi.
 - C. Memiliki 2 (dua) bahan persiapan akreditasi.
 - D. Memiliki 1 (satu) bahan persiapan akreditasi.
 - E. Tidak memiliki persiapan bahan akreditasi.
19. Sekolah/Madrasah memiliki struktur kepemimpinan sesuai standar pendidik dan tenaga kependidikan.
- A. Memiliki kepala sekolah/madrasah dan 3 (tiga) atau lebih wakil kepala sekolah/madrasah.
 - B. Memiliki kepala sekolah/madrasah dan 2 (dua) wakil kepala sekolah/madrasah.
 - C. Memiliki kepala sekolah/madrasah dan 1 (satu) wakil kepala sekolah/madrasah.
 - D. Memiliki kepala sekolah/madrasah tetapi tidak memiliki wakil kepala sekolah/madrasah.
 - E. Tidak memiliki kepala sekolah/madrasah dan wakil kepala sekolah/madrasah.
20. Sekolah/Madrasah memiliki sistem informasi manajemen untuk mendukung administrasi pendidikan.
- A. Memiliki sistem informasi dan memiliki fasilitas dan petugas khusus.
 - B. Memiliki sistem informasi dan memiliki fasilitas tetapi tidak memiliki petugas khusus.
 - C. Memiliki sistem informasi dan memiliki petugas khusus tetapi tidak memiliki fasilitas.
 - D. Memiliki sistem informasi tetapi tidak memiliki fasilitas dan/atau petugas khusus.
 - E. Tidak memiliki sistem informasi.

G. Standar Pembiayaan

1. Sekolah/Madrasah memiliki catatan tahunan berupa dokumen nilai aset sarana dan prasarana secara menyeluruh.
- A. Memiliki catatan tahunan berupa dokumen nilai aset sarana dan prasarana secara menyeluruh selama 3 (tiga) tahun terakhir.

- B. Memiliki catatan tahunan berupa dokumen nilai aset sarana dan prasarana secara menyeluruh hanya selama 2 (dua) tahun terakhir.
 - C. Memiliki catatan tahunan berupa dokumen nilai aset sarana dan prasarana secara menyeluruh hanya selama 1 (satu) tahun terakhir.
 - D. Memiliki catatan tahunan berupa dokumen nilai aset sarana dan prasarana secara tidak menyeluruh hanya selama 1 (satu) tahun terakhir.
 - E. Tidak memiliki catatan tahunan berupa dokumen nilai aset sarana dan prasarana.
2. Sekolah/Madrasah membelanjakan biaya untuk pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah/Madrasah (RKA-S/M).
- A. Membelanjakan biaya sebanyak 76% - 100% dari anggaran pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan dalam RKA-S/M.
 - B. Membelanjakan biaya sebanyak 51% - 75% dari anggaran pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan dalam RKA-S/M.
 - C. Membelanjakan biaya sebanyak 26% - 50% dari anggaran pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan dalam RKA-S/M.
 - D. Membelanjakan biaya sebanyak 1% - 25% dari anggaran pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan dalam RKA-S/M.
 - E. Tidak membelanjakan biaya untuk pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan.
3. Sekolah/Madrasah memiliki modal kerja untuk membiayai seluruh kebutuhan pendidikan selama satu tahun terakhir.
- A. Memiliki modal kerja sebanyak 76% - 100% untuk membiayai seluruh kebutuhan pendidikan selama satu tahun terakhir.
 - B. Memiliki modal kerja sebanyak 51% - 75% untuk membiayai seluruh kebutuhan pendidikan selama satu tahun terakhir.
 - C. Memiliki modal kerja sebanyak 26% - 50% untuk membiayai seluruh kebutuhan pendidikan selama satu tahun terakhir.
 - D. Memiliki modal kerja sebanyak 1% - 25% untuk membiayai seluruh kebutuhan pendidikan selama satu tahun terakhir.
 - E. Tidak memiliki modal kerja sama sekali.

4. Sekolah/Madrasah membayar gaji, insentif, transport, dan tunjangan lain bagi guru pada tahun berjalan.
 - A. Mengeluarkan dana untuk pembayaran gaji, insentif, transport, dan tunjangan lain bagi guru pada tahun berjalan.
 - B. Mengeluarkan dana untuk pembayaran gaji, insentif, dan transport bagi guru, tetapi tidak mengeluarkan dana tunjangan lain bagi guru pada tahun berjalan.
 - C. Mengeluarkan dana untuk pembayaran gaji, dan insentif bagi guru, tetapi tidak mengeluarkan dana transport dan tunjangan lain bagi guru pada tahun berjalan.
 - D. Mengeluarkan dana untuk pembayaran gaji bagi guru, tetapi tidak mengeluarkan dana insentif, transport dan tunjangan lain bagi guru pada tahun berjalan.
 - E. Tidak mengeluarkan dana apapun bagi guru pada tahun berjalan.
5. Sekolah/Madrasah membayar gaji, insentif, transport, dan tunjangan lain bagi tenaga kependidikan pada tahun berjalan.
 - A. Mengeluarkan dana untuk pembayaran gaji, insentif, transport, dan tunjangan lain bagi tenaga kependidikan pada tahun berjalan.
 - B. Mengeluarkan dana untuk pembayaran gaji, insentif, dan transport, tetapi tidak mengeluarkan tunjangan lain bagi tenaga kependidikan pada tahun berjalan.
 - C. Mengeluarkan dana untuk pembayaran gaji dan insentif, tetapi tidak mengeluarkan transport dan tunjangan lain bagi tenaga kependidikan pada tahun berjalan.
 - D. Mengeluarkan dana untuk pembayaran gaji, tetapi tidak mengeluarkan insentif, transport dan tunjangan lain bagi tenaga kependidikan pada tahun berjalan.
 - E. Tidak mengeluarkan dana apa pun bagi tenaga kependidikan pada tahun berjalan.
6. Sekolah/Madrasah mengalokasikan biaya untuk menunjang pelaksanaan kegiatan pembelajaran selama tiga tahun terakhir.
 - A. Mengeluarkan biaya sebanyak 76% - 100% dari anggaran penunjang pelaksanaan kegiatan pembelajaran selama tiga tahun terakhir.
 - B. Mengeluarkan biaya sebanyak 51% - 75% dari anggaran penunjang pelaksanaan kegiatan pembelajaran selama tiga tahun terakhir.
 - C. Mengeluarkan biaya sebanyak 26% - 50% dari anggaran penunjang pelaksanaan kegiatan pembelajaran selama tiga tahun terakhir.

- D. Mengeluarkan biaya sebanyak 1% - 25% dari anggaran penunjang pelaksanaan kegiatan pembelajaran selama tiga tahun terakhir.
 - E. Tidak mengeluarkan biaya dari anggaran penunjang pelaksanaan kegiatan pembelajaran selama tiga tahun terakhir.
7. Sekolah/Madrasah mengalokasikan dana untuk kegiatan kesiswaan.
- A. Mengeluarkan dana sebanyak 76% - 100% dari anggaran kegiatan kesiswaan selama satu tahun terakhir.
 - B. Mengeluarkan dana sebanyak 51% - 75% dari anggaran kegiatan kesiswaan selama satu tahun terakhir.
 - C. Mengeluarkan dana sebanyak 26% - 50% dari anggaran kegiatan kesiswaan selama satu tahun terakhir.
 - D. Mengeluarkan dana sebanyak 1% - 25% dari anggaran kegiatan kesiswaan selama satu tahun terakhir.
 - E. Tidak mengeluarkan dana dari anggaran kegiatan kesiswaan selama satu tahun terakhir.
8. Sekolah/Madrasah mengeluarkan biaya pengadaan alat tulis untuk kegiatan pembelajaran.
- A. Mengeluarkan biaya sebanyak 76% - 100% dari anggaran pengadaan alat tulis selama satu tahun terakhir.
 - B. Mengeluarkan biaya sebanyak 51% - 75% dari anggaran pengadaan alat tulis selama satu tahun terakhir.
 - C. Mengeluarkan biaya sebanyak 26% - 50% dari anggaran pengadaan alat tulis selama satu tahun terakhir.
 - D. Mengeluarkan biaya sebanyak 1% - 25% dari anggaran pengadaan alat tulis selama satu tahun terakhir.
 - E. Tidak mengeluarkan biaya pengadaan alat tulis selama satu tahun terakhir.
9. Sekolah/Madrasah menyediakan biaya pengadaan bahan habis pakai untuk kegiatan pembelajaran.
- A. Mengeluarkan biaya sebanyak 76% - 100% dari anggaran pengadaan bahan habis pakai selama satu tahun terakhir.

- B. Mengeluarkan biaya sebanyak 51% - 75% dari anggaran pengadaan bahan habis pakai selama satu tahun terakhir.
 - C. Mengeluarkan biaya sebanyak 26% - 50% dari anggaran pengadaan bahan habis pakai selama satu tahun terakhir.
 - D. Mengeluarkan biaya sebanyak 1% - 25% dari anggaran pengadaan bahan habis pakai selama satu tahun terakhir.
 - E. Tidak menyediakan biaya pengadaan bahan habis pakai selama satu tahun terakhir.
10. Sekolah/Madrasah menyediakan biaya pengadaan alat habis pakai untuk kegiatan pembelajaran.
- A. Mengeluarkan biaya sebanyak 76% - 100% dari anggaran pengadaan alat habis pakai selama satu tahun terakhir.
 - B. Mengeluarkan biaya sebanyak 51% - 75% dari anggaran pengadaan alat habis pakai selama satu tahun terakhir.
 - C. Mengeluarkan biaya sebanyak 26% - 50% dari anggaran pengadaan alat habis pakai selama satu tahun terakhir.
 - D. Mengeluarkan biaya sebanyak 1% - 25% dari anggaran pengadaan alat habis pakai selama satu tahun terakhir.
 - E. Tidak menyediakan biaya pengadaan alat habis pakai selama satu tahun terakhir.
11. Sekolah/Madrasah menyediakan biaya pengadaan kegiatan rapat.
- A. Mengeluarkan biaya sebanyak 76% - 100% dari anggaran pengadaan kegiatan rapat selama satu tahun terakhir.
 - B. Mengeluarkan biaya sebanyak 51% - 75% dari anggaran pengadaan kegiatan rapat selama satu tahun terakhir.
 - C. Mengeluarkan biaya sebanyak 26% - 50% dari anggaran pengadaan kegiatan rapat selama satu tahun terakhir.
 - D. Mengeluarkan biaya sebanyak 1% - 25% dari anggaran pengadaan kegiatan rapat selama satu tahun terakhir.
 - E. Tidak menyediakan biaya pengadaan kegiatan rapat selama satu tahun terakhir.

12. Sekolah/Madrasah menyediakan biaya pengadaan transport dan perjalanan dinas.
- A. Mengeluarkan biaya sebanyak 76% - 100% dari anggaran pengadaan transport dan perjalanan dinas selama satu tahun terakhir.
 - B. Mengeluarkan biaya sebanyak 51% - 75% dari anggaran pengadaan transport dan perjalanan dinas selama satu tahun terakhir.
 - C. Mengeluarkan biaya sebanyak 26% - 50% dari anggaran pengadaan transport dan perjalanan dinas selama satu tahun terakhir.
 - D. Mengeluarkan biaya sebanyak 1% - 25% dari anggaran pengadaan transport dan perjalanan dinas selama satu tahun terakhir.
 - E. Tidak menyediakan biaya pengadaan transport dan perjalanan dinas selama satu tahun terakhir.
13. Sekolah/Madrasah menyediakan biaya penggandaan soal-soal ulangan/ujian.
- A. Mengeluarkan biaya sebanyak 76% - 100% dari anggaran penggandaan soalsoal ulangan/ujian selama satu tahun terakhir.
 - B. Mengeluarkan biaya sebanyak 51% - 75% dari anggaran penggandaan soalsoal ulangan/ujian selama satu tahun terakhir.
 - C. Mengeluarkan biaya sebanyak 26% - 50% dari anggaran penggandaan soalsoal ulangan/ujian selama satu tahun terakhir.
 - D. Mengeluarkan biaya sebanyak 1% - 25% dari anggaran penggandaan soalsoal ulangan/ujian selama satu tahun terakhir.
 - E. Tidak menyediakan biaya penggandaan soal-soal ulangan/ujian selama satu tahun terakhir.
14. Sekolah/Madrasah menyediakan biaya pengadaan daya dan jasa.
- A. Mengeluarkan biaya sebanyak 76% - 100% dari anggaran pengadaan daya dan jasa selama satu tahun terakhir.
 - B. Mengeluarkan biaya sebanyak 51% - 75% dari anggaran pengadaan daya dan jasa selama satu tahun terakhir.
 - C. Mengeluarkan biaya sebanyak 26% - 50% dari anggaran pengadaan daya dan jasa selama satu tahun terakhir.
 - D. Mengeluarkan biaya sebanyak 1% - 25% dari anggaran pengadaan daya dan jasa selama satu tahun terakhir.

- E. Tidak menyediakan biaya pengadaan daya dan jasa selama satu tahun terakhir.
15. Sekolah/Madrasah menyediakan anggaran untuk mendukung kegiatan operasional tidak langsung selama tiga tahun terakhir.
- A. Memiliki biaya sebanyak 76% - 100% untuk mendukung kegiatan operasional tidak langsung selama tiga tahun terakhir.
 - B. Memiliki biaya sebanyak 51% - 75% untuk mendukung kegiatan operasional tidak langsung selama tiga tahun terakhir.
 - C. Memiliki biaya sebanyak 26% - 50% untuk mendukung kegiatan operasional tidak langsung selama tiga tahun terakhir.
 - D. Memiliki biaya sebanyak 1% - 25% untuk mendukung kegiatan operasional tidak langsung selama tiga tahun terakhir.
 - E. Tidak memiliki biaya untuk mendukung kegiatan operasional tidak langsung selama tiga tahun terakhir.
16. Sumbangan pendidikan atau dana dari masyarakat digunakan untuk kesejahteraan dan peningkatan mutu pendidikan sekolah/madrasah.
- A. Digunakan untuk kesejahteraan warga sekolah/madrasah, pengembangan guru dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran, serta kegiatan ketatausahaan.
 - B. Digunakan untuk kesejahteraan warga sekolah/madrasah, pengembangan guru dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, dan pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran, tetapi tidak untuk kegiatan ketatausahaan.
 - C. Digunakan untuk kesejahteraan warga sekolah/madrasah, pengembangan guru dan tenaga kependidikan, dan sarana prasarana, tetapi tidak untuk pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran, serta kegiatan ketatausahaan.
 - D. Digunakan untuk kesejahteraan warga sekolah/madrasah serta pengembangan guru dan tenaga kependidikan, tetapi tidak untuk sarana dan prasarana, pengembangan kurikulum dan pembelajaran, serta kegiatan ketatausahaan.
 - E. Hanya digunakan untuk kesejahteraan warga sekolah/ madrasah.

17. Penetapan uang sekolah/madrasah mempertimbangkan kemampuan ekonomi orangtua siswa.
- A. Sebanyak 76% - 100% siswa dari keluarga tidak mampu mendapatkan keringanan.
 - B. Sebanyak 51% - 75% siswa dari keluarga tidak mampu mendapatkan keringanan.
 - C. Sebanyak 26% - 50% siswa dari keluarga tidak mampu mendapatkan keringanan.
 - D. Sebanyak 1% - 25% siswa dari keluarga tidak mampu mendapatkan keringanan.
 - E. Tidak ada seorang pun siswa mendapatkan keringanan.
18. Siswa dikenakan biaya pendaftaran ulang pada setiap awal tahun pelajaran.
- A. Tidak ada seorang pun siswa dikenakan biaya pendaftaran ulang pada setiap awal tahun pelajaran.
 - B. Sebanyak 1% - 25% siswa dikenakan biaya pendaftaran ulang pada setiap awal tahun pelajaran.
 - C. Sebanyak 26% - 50% siswa dikenakan biaya pendaftaran ulang pada setiap awal tahun pelajaran.
 - D. Sebanyak 51% - 75% siswa dikenakan biaya pendaftaran ulang pada setiap awal tahun pelajaran.
 - E. Sebanyak 76% - 100% siswa dikenakan biaya pendaftaran ulang pada setiap awal tahun pelajaran.
19. Sekolah/Madrasah melaksanakan subsidi silang untuk membantu siswa kurang mampu.
- A. Melaksanakan subsidi silang untuk membantu minimal 90 persen siswa kurang mampu selama 4 (empat) tahun terakhir.
 - B. Melaksanakan subsidi silang untuk membantu minimal 90 persen siswa kurang mampu selama 3 (tiga) tahun terakhir.
 - C. Melaksanakan subsidi silang untuk membantu minimal 90 persen siswa kurang mampu selama 2 (dua) tahun terakhir.
 - D. Melaksanakan subsidi silang untuk membantu minimal 90 persen siswa kurang mampu selama 1 (satu) tahun terakhir.
 - E. Tidak melaksanakan subsidi silang.

20. Sekolah/Madrasah melakukan pungutan biaya personal lain di samping uang sekolah/madrasah.
- A. Tidak melakukan pungutan biaya personal lain di samping uang sekolah/madrasah.
 - B. Melakukan 1 (satu) jenis pungutan biaya personal lain di samping uang sekolah/madrasah.
 - C. Melakukan 2 (dua) jenis pungutan biaya personal lain di samping uang sekolah/madrasah.
 - D. Melakukan 3 (tiga) jenis pungutan biaya personal lain di samping uang sekolah/madrasah.
 - E. Melakukan 4 (empat) jenis atau lebih pungutan biaya personal lain di samping uang sekolah/madrasah
21. Pengambilan keputusan dalam penetapan dana dari masyarakat sebagai biaya personal dilakukan dengan melibatkan berbagai pihak terkait.
- A. Melibatkan penyelenggara pendidikan/yayasan, kepala sekolah/madrasah, komite sekolah/madrasah, perwakilan guru, dan perwakilan tenaga kependidikan.
 - B. Melibatkan penyelenggara pendidikan/yayasan, kepala sekolah/madrasah, komite sekolah/madrasah, dan perwakilan guru.
 - C. Melibatkan penyelenggara pendidikan/yayasan, kepala sekolah/madrasah, dan komite sekolah/madrasah.
 - D. Melibatkan penyelenggara pendidikan/yayasan dan kepala sekolah/madrasah.
 - E. Hanya melibatkan kepala sekolah/madrasah.
22. Pengelolaan dana dari masyarakat sebagai biaya personal dilakukan secara sistematis, transparan, efisien, dan akuntabel.
- A. Sebanyak 76% - 100% dana dari masyarakat tercantum dalam RKA-S/M.
 - B. Sebanyak 51% - 75% dana dari masyarakat tercantum dalam RKA-S/M.
 - C. Sebanyak 26% - 50% dana dari masyarakat tercantum dalam RKA-S/M.
 - D.
 - E. Sebanyak 1% - 25% dana dari masyarakat tercantum dalam RKA-S/M.
 - F. Tidak tercantum dalam RKA-S/M.

23. Sekolah/Madrasah memiliki pedoman pengelolaan keuangan sebagai dasar dalam penyusunan RKA-S/M.
- A. Memiliki pedoman pengelolaan keuangan sebagai dasar dalam penyusunan RKA-S/M selama 4 (empat) tahun terakhir.
 - B. Memiliki pedoman pengelolaan keuangan sebagai dasar dalam penyusunan RKA-S/M selama 3 (tiga) tahun terakhir.
 - C. Memiliki pedoman pengelolaan keuangan sebagai dasar dalam penyusunan RKA-S/M selama 2 (dua) tahun terakhir.
 - D. Memiliki pedoman pengelolaan keuangan sebagai dasar dalam penyusunan RKA-S/M selama 1 (satu) tahun terakhir.
 - E. Tidak memiliki pedoman pengelolaan keuangan sebagai dasar dalam penyusunan RKA-S/M.
24. Sekolah/Madrasah memiliki pembukuan biaya operasional.
- A. Memiliki pembukuan biaya operasional selama 4 (empat) tahun terakhir.
 - B. Memiliki pembukuan biaya operasional selama 3 (tiga) tahun terakhir.
 - C. Memiliki pembukuan biaya operasional selama 2 (dua) tahun terakhir.
 - D. Memiliki pembukuan biaya operasional selama 1 (satu) tahun terakhir.
 - E. Tidak memiliki pembukuan biaya operasional.
25. Sekolah/Madrasah membuat laporan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan dan menyampaikannya kepada pemerintah atau yayasan.
- A. Membuat laporan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan dan menyampaikannya kepada pemerintah atau yayasan selama 4 (empat) tahun terakhir.
 - B. Membuat laporan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan dan menyampaikannya kepada pemerintah atau yayasan selama 3 (tiga) tahun terakhir.
 - C. Membuat laporan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan dan menyampaikannya kepada pemerintah atau yayasan selama 2 (dua) tahun terakhir.
 - D. Membuat laporan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan dan menyampaikannya kepada pemerintah atau yayasan selama 1 (satu) tahun terakhir.
 - E. Tidak membuat laporan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan.

H. Standar Penilaian

1. Guru menginformasikan rancangan dan kriteria penilaian yang ada dalam silabus mata pelajaran kepada siswa pada semester yang berjalan.
 - A. Sebanyak 76% - 100% guru menginformasikan rancangan dan kriteria penilaian kepada siswa.
 - B. Sebanyak 51% - 75% guru menginformasikan rancangan dan kriteria penilaian kepada siswa.
 - C. Sebanyak 26% - 50% guru menginformasikan rancangan dan kriteria penilaian kepada siswa.
 - D. Sebanyak 1% - 25% guru menginformasikan rancangan dan kriteria penilaian kepada siswa.
 - E. Tidak ada seorang pun guru menginformasikan rancangan dan kriteria penilaian kepada siswa.
2. Silabus mata pelajaran dilengkapi dengan indikator pencapaian kompetensi dasar (KD) dan teknik penilaian.
 - A. Sebanyak 76% - 100% silabus mata pelajaran dilengkapi indikator pencapaian KD dan teknik penilaian.
 - B. Sebanyak 51% - 75% silabus mata pelajaran dilengkapi indikator pencapaian KD dan teknik penilaian.
 - C. Sebanyak 26% - 50% silabus mata pelajaran dilengkapi indikator pencapaian KD dan teknik penilaian.
 - D. Sebanyak 1% - 25% silabus mata pelajaran dilengkapi indikator pencapaian KD dan teknik penilaian.
 - E. Tidak ada satu pun silabus dilengkapi indikator pencapaian KD dan teknik penilaian.
3. Guru mengembangkan instrumen dan pedoman penilaian sesuai dengan bentuk dan teknik penilaian.
 - A. Sebanyak 76% - 100% guru mengembangkan instrumen dan pedoman penilaian sesuai dengan bentuk dan teknik penilaian.
 - B. Sebanyak 51% - 75% guru mengembangkan instrumen dan pedoman penilaian sesuai dengan bentuk dan teknik penilaian.

- C. Sebanyak 26% - 50% guru mengembangkan instrumen dan pedoman penilaian sesuai dengan bentuk dan teknik penilaian.
 - D. Sebanyak 1% - 25% guru mengembangkan instrumen dan pedoman penilaian sesuai dengan bentuk dan teknik penilaian.
 - E. Tidak ada seorang pun guru mengembangkan instrumen dan pedoman penilaian.
4. Guru menggunakan teknik penilaian berupa tes, pengamatan, penugasan, dan/atau bentuk lain dalam menilai siswa.
- A. Sebanyak 76% - 100% guru menggunakan teknik penilaian berupa tes, pengamatan, penugasan terstruktur, penugasan mandiri, dan/atau bentuk lain.
 - B. Sebanyak 51% - 75% guru menggunakan teknik penilaian berupa tes, pengamatan, penugasan terstruktur, penugasan mandiri, dan/atau bentuk lain.
 - C. Sebanyak 26% - 50% guru menggunakan teknik penilaian berupa tes, pengamatan, penugasan terstruktur, penugasan mandiri, dan/atau bentuk lain.
 - D. Sebanyak 1% - 25% guru menggunakan teknik penilaian berupa tes, pengamatan, penugasan terstruktur, penugasan mandiri, dan/atau bentuk lain.
 - E. Tidak ada seorang pun guru melaksanakan penilaian.
5. Guru mengolah hasil penilaian untuk mengetahui kemajuan hasil belajar dan kesulitan belajar siswa.
- A. Sebanyak 76% - 100% guru mengolah hasil penilaian untuk mengetahui kemajuan hasil belajar dan kesulitan belajar siswa.
 - B. Sebanyak 51% - 75% guru mengolah hasil penilaian untuk mengetahui kemajuan hasil belajar dan kesulitan belajar siswa.
 - C. Sebanyak 26% - 50% guru mengolah hasil penilaian untuk mengetahui kemajuan hasil belajar dan kesulitan belajar siswa.
 - D. Sebanyak 1% - 25% guru mengolah hasil penilaian untuk mengetahui kemajuan hasil belajar dan kesulitan belajar siswa.
 - E. Tidak ada seorang pun guru mengolah hasil penilaian untuk mengetahui kemajuan hasil belajar dan kesulitan belajar siswa.

6. Guru mengembalikan hasil pemeriksaan pekerjaan siswa disertai balikan/komentar yang mendidik.
 - A. Sebanyak 76% - 100% guru mengembalikan hasil pemeriksaan pekerjaan siswa disertai balikan/komentar yang mendidik.
 - B. Sebanyak 51% - 75% guru mengembalikan hasil pemeriksaan pekerjaan siswa disertai balikan/komentar yang mendidik.
 - C. Sebanyak 26% - 50% guru mengembalikan hasil pemeriksaan pekerjaan siswa disertai balikan/komentar yang mendidik.
 - D. Sebanyak 1% - 25% guru mengembalikan hasil pemeriksaan pekerjaan siswa disertai balikan/komentar yang mendidik.
 - E. Tidak ada seorang pun guru mengembalikan hasil pemeriksaan pekerjaan siswa.

7. Guru memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan pembelajaran.
 - A. Sebanyak 76% - 100% guru memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan pembelajaran.
 - B. Sebanyak 51% - 75% guru memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan pembelajaran.
 - C. Sebanyak 26% - 50% guru memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan pembelajaran.
 - D. Sebanyak 1% - 25% guru memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan pembelajaran.
 - E. Tidak ada seorang pun guru memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan pembelajaran.

8. Guru melaporkan hasil penilaian mata pelajaran pada setiap akhir semester kepada kepala sekolah/madrasah dalam bentuk laporan prestasi belajar siswa.
 - A. Sebanyak 76% - 100% guru melaporkan hasil penilaian prestasi belajar siswa kepada kepala sekolah/madrasah.
 - B. Sebanyak 51% - 75% guru melaporkan hasil penilaian prestasi belajar siswa kepada kepala sekolah/madrasah.
 - C. Sebanyak 26% - 50% guru melaporkan hasil penilaian prestasi belajar siswa kepada kepala sekolah/madrasah.

- D. Sebanyak 1% - 25% guru melaporkan hasil penilaian prestasi belajar siswa kepada kepala sekolah/madrasah.
 - E. Tidak ada seorang pun guru melaporkan hasil penilaian prestasi belajar siswa.
9. Guru melaporkan hasil penilaian akhlak siswa kepada guru pendidikan agama dan hasil penilaian kepribadian siswa kepada guru Pendidikan Kewarganegaraan sebagai informasi untuk menentukan nilai akhir semester.
- A. Sebanyak 76% - 100% guru melaporkan hasil penilaian akhlak siswa kepada guru Pendidikan Agama dan hasil penilaian kepribadian siswa kepada guru Pendidikan Kewarganegaraan.
 - B. Sebanyak 51% - 75% guru melaporkan hasil penilaian akhlak siswa kepada guru Pendidikan Agama dan hasil penilaian kepribadian siswa kepada guru Pendidikan Kewarganegaraan.
 - C. Sebanyak 26% - 50% guru melaporkan hasil penilaian akhlak siswa kepada guru Pendidikan Agama dan hasil penilaian kepribadian siswa kepada guru Pendidikan Kewarganegaraan.
 - D. Sebanyak 1% - 25% guru melaporkan hasil penilaian akhlak siswa kepada guru Pendidikan Agama dan hasil penilaian kepribadian siswa kepada guru Pendidikan Kewarganegaraan.
 - E. Tidak seorang pun guru melaporkan hasil penilaian akhlak siswa kepada guru Pendidikan Agama dan hasil penilaian kepribadian siswa kepada guru Pendidikan Kewarganegaraan.
10. Sekolah/Madrasah menentukan Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) setiap mata pelajaran melalui rapat dewan guru.
- A. Sebanyak 76% - 100% mata pelajaran ditentukan KKM-nya melalui rapat dewan guru.
 - B. Sebanyak 50% - 75% mata pelajaran ditentukan KKM-nya melalui rapat dewan guru.
 - C. Sebanyak 26% - 50% mata pelajaran ditentukan KKM-nya melalui rapat dewan guru.
 - D. Sebanyak 1% - 25% mata pelajaran ditentukan KKM-nya melalui rapat dewan guru.
 - E. Tidak ada satu pun mata pelajaran ditentukan KKM-nya melalui rapat dewan guru.

11. Sekolah/Madrasah mengkoordinasikan ulangan tengah semester dan ulangan akhir semester.
- A. Sekolah/Madrasah mengkoordinasikan ulangan tengah dan akhir semester.
 - B. Sekolah/Madrasah mengkoordinasikan ulangan akhir semester saja.
 - C. Sekolah/Madrasah mengkoordinasikan ulangan tengah semester saja.
 - D. Tidak tentu.
 - E. Tidak pernah.
12. Sekolah/Madrasah menentukan kriteria kenaikan kelas atau kriteria program pembelajaran (beban Sistem Kredit Semester/SKS) melalui rapat.
- A. Menentukan kriteria kenaikan kelas atau kriteria program pembelajaran melalui rapat dewan guru.
 - B. Menentukan kriteria kenaikan kelas atau kriteria program pembelajaran melalui rapat dengan perwakilan guru-guru mata pelajaran.
 - C. Menentukan kriteria kenaikan kelas atau kriteria program pembelajaran melalui rapat dengan wali kelas saja.
 - D. Menentukan kriteria kenaikan kelas atau kriteria program pembelajaran melalui rapat pimpinan sekolah.
 - E. Hanya ditetapkan oleh kepala sekolah/madrasah.
13. Sekolah/Madrasah menentukan nilai akhir kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kewarganegaraan dan kepribadian, iptek, estetika, serta jasmani, olahraga, dan kesehatan.
- A. Menentukan nilai akhir melalui rapat dewan guru dengan mempertimbangkan hasil penilaian oleh guru.
 - B. Menentukan nilai akhir melalui rapat dewan guru tanpa mempertimbangkan hasil penilaian oleh guru.
 - C. Menentukan nilai akhir tanpa melalui rapat dewan guru tetapi mempertimbangkan hasil penilaian oleh guru.
 - D. Menentukan nilai akhir bersama wali kelas saja.
 - E. Hanya ditetapkan oleh kepala sekolah/madrasah

14. Sekolah/Madrasah menyelenggarakan ujian sekolah/madrasah dan menentukan kelulusan siswa sesuai dengan kriteria yang berlaku.
- A. Lebih tinggi dari 1,1 atau lebih di atas kriteria yang berlaku.
 - B. Lebih tinggi dari 0,6 sampai 1,0 di atas kriteria yang berlaku.
 - C. Lebih tinggi dari 0,1 sampai 0,5 di atas kriteria yang berlaku.
 - D. Sama dengan kriteria yang berlaku.
 - E. Tidak menyelenggarakan ujian sekolah/madrasah.
15. Sekolah/Madrasah melaporkan hasil penilaian setiap akhir semester kepada orang tua/wali siswa dalam bentuk buku laporan hasil belajar siswa.
- A. Diawali dengan penjelasan umum kepala sekolah/madrasah dilanjutkan penjelasan wali kelas dengan masing-masing orang tua/wali siswa dan siswa yang bersangkutan.
 - B. Diawali dengan penjelasan umum kepala sekolah/madrasah dilanjutkan penjelasan wali kelas dengan masing-masing orang tua/wali siswa tanpa siswa yang bersangkutan.
 - C. Diawali dengan penjelasan umum kepala sekolah/madrasah tetapi langsung dari wali kelas ke masing-masing orang tua/wali siswa dengan siswa yang bersangkutan.
 - D. Tanpa diawali dengan penjelasan umum kepala sekolah/ madrasah tetapi langsung dari wali kelas ke masing-masing orang tua/wali siswa tanpa siswa yang bersangkutan.
 - E. Tidak melaporkan hasil penilaian langsung kepada siswa.
16. Sekolah/Madrasah melaporkan pencapaian hasil belajar tingkat satuan pendidikan kepada Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota atau Kanwil Depag.
- A. Kurang dari 1 (satu) bulan setelah akhir semester.
 - B. Antara 1 (satu) sampai 2 (dua) bulan setelah akhir semester.
 - C. Antara 2 (dua) sampai 3 (tiga) bulan setelah akhir semester.
 - D. Antara 3 (tiga) sampai 4 (empat) bulan setelah akhir semester.
 - E. Lebih dari 1 (satu) semester.
17. Sekolah/Madrasah menentukan kelulusan siswa sesuai kriteria kelulusan.
- A. Menentukan kelulusan siswa sesuai kriteria kelulusan melalui rapat dewan guru.

- B. Menentukan kelulusan siswa sesuai kriteria kelulusan melalui rapat dengan perwakilan guru-guru mata pelajaran.
 - C. Menentukan kelulusan siswa sesuai kriteria kelulusan melalui rapat dengan wali kelas saja.
 - D. Menentukan kelulusan siswa sesuai kriteria kelulusan melalui rapat pimpinan sekolah.
 - E. Hanya ditetapkan oleh kepala sekolah/madrasah.
18. Sekolah/Madrasah menerbitkan dan menyerahkan Surat Keterangan Hasil Ujian Nasional (SKHUN) setiap siswa yang mengikuti Ujian Nasional (UN).
- A. Kurang dari 1 (satu) minggu setelah pengumuman hasil ujian.
 - B. Antara 1 (satu) sampai 2 (dua) minggu setelah pengumuman hasil ujian.
 - C. Antara 2 (dua) sampai 3 (tiga) minggu setelah pengumuman hasil ujian.
 - D. Antara 3 (tiga) sampai 4 (empat) minggu setelah pengumuman hasil ujian.
 - E. Lebih dari 4 (empat) minggu setelah pengumuman hasil ujian.
19. Sekolah/Madrasah menerbitkan dan menyerahkan ijazah kepada setiap siswa yang telah lulus.
- A. Kurang dari 1 (satu) minggu setelah blangko ijazah diterima dari Dinas Pendidikan/Kandepag.
 - B. Antara 1 (satu) sampai 2 (dua) minggu setelah blangko ijazah diterima dari Dinas Pendidikan/Kandepag.
 - C. Antara 2 (dua) sampai 3 (tiga) minggu setelah blangko ijazah diterima dari Dinas Pendidikan/Kandepag.
 - D. Antara 3 (tiga) sampai 4 (empat) minggu setelah blangko ijazah diterima dari Dinas Pendidikan/Kandepag.
 - E. Lebih dari 4 (empat) minggu setelah blangko ijazah diterima dari Dinas Pendidikan/Kandepag.
20. Sekolah/Madrasah menggunakan hasil Ujian Nasional (UN) SMP/MTs/ Paket B sebagai salah satu penentu penerimaan siswa baru.
- A. Menggunakan hasil UN SMP/MTs/Paket B secara transparan sebagai penentu penerimaan siswa baru.

- B. Menggunakan hasil UN SMP/MTs/Paket B dan seleksi masuk secara transparan sebagai penentu penerimaan siswa baru.
- C. Menggunakan hasil UN SMP/MTs/Paket B dan seleksi masuk secara tidak transparan sebagai penentu penerimaan siswa baru.
- D. Menggunakan hasil UN SMP/MTs/Paket B secara tidak transparan sebagai penentu penerimaan siswa baru.
- E. Tidak menggunakan UN SMP/MTs/Paket B sebagai penentu penerimaan siswa baru.

BAB III

PERENCANAAN DAN PENGORGANISASIAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Penyelenggaraan suatu sistem sekolah yang modern, melibatkan berbagai tenaga seperti administrator profesional, guru, tenaga pelayanan (*service personnel*), dan personil lainnya yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai peran pada berbagai tempat dan tingkat organisasi. Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan penataan staf (*staffing*) yang berkesinambungan dan tepat guna untuk mengisi posisi yang ada dengan personil yang memiliki keahlian, pengetahuan dan pengalaman yang didasarkan pada kualifikasinya ini disebut dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia ini berkaitan dengan tiga kegiatan lainnya, yakni rekrutmen, seleksi, dan induksi.

Perencanaan Sumber Daya Manusia ini memiliki 4 dimensi, yakni dimensi waktu, struktur, perilaku, dan dimensi rencana. Dalam dimensi waktu, perencanaan sumber daya manusia mengenal adanya rencana jangka pendek dan rencana jangka panjang. Rencana jangka pendek lebih ditujukan pada pengisian posisi yang ada yang biasanya dilakukan melalui pengaturan tenaga yang telah ada. Karena itu, rencana jangka pendek meliputi dua hal yaitu : (1) membandingkan posisi yang ada dengan orang yang ada; (2) mengisi posisi yang kosong dengan orang yang ada. Sementara itu dalam perencanaan jangka panjang, ditujukan jauh ke masa depan pada seluruh posisi yang terdapat di dalam struktur organisasi serta pada seluruh personil yang diperlukan untuk mengisi posisi tersebut. Perencanaan jangka panjang berkaitan pula dengan perencanaan bidang lainnya seperti bidang pendidikan dan latihan, dan juga bidang pendukung lainnya.

Dalam dimensi struktur, perubahan struktur organisasi dari struktur yang telah ada kepada struktur yang dikehendaki melibatkan pengaruh-pengaruh dari dalam maupun dari luar.

Perubahan tersebut antara lain diakibatkan oleh faktor-faktor laju pembangunan, perubahan sosial yang menuntut perubahan program instruksional, pemanfaatan personal yang ada, tingkat perpindahan, penawaran dan permintaan personil, dan sebagainya.

Dalam dimensi perilaku, struktur organisasi menciptakan kerangka kerja yang didalamnya terdapat posisi-posisi, dan melalui posisi tersebut pemegang posisi bertanggung jawab dan beriteraksi dengan pemegang posisi yang lain. Posisi-posisi tersebut memiliki nilai-nilai tertentu (ekonomi, sosial, psikologi) yang sangat penting bagi pemegang posisi. Karena itu pula suatu rancangan posisi akan mempengaruhi perilaku pemegang posisi.

Dalam dimensi rencana, proses Perencanaan Sumber Daya Manusia meliputi langkah-langkah sebagai berikut :

- (1) Merumuskan asumsi-asumsi perencanaan
- (2) Membuat proyeksi struktur organisasi dan persyaratan sumber daya manusia
- (3) Menginventarisasi sumber daya manusia
- (4) Memperkirakan perubahan sumber daya manusia
- (5) Melaksanakan rencana sumber daya manusia
- (6) Mengawasi pelaksanaan rencana sumber daya manusia

1. Asumsi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Asumsi perencanaan digunakan sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan pada proses perencanaan. Asumsi-asumsi tersebut, antara lain :

- a. Tujuan sistem. Titik tolak dari semua proses perencanaan adalah tujuan sistem (sekolah). Dalam perencanaan sumber daya manusia untuk mengoperasikan sekolah, tujuan-tujuan inilah yang menjadi sasarannya.
- b. Analisis pekerjaan. Untuk mencapai tujuan, disusun desain organisasi yang berisikan jabatan-jabatan dan formasinya. Untuk merekrut orang yang sesuai dengan tugasnya diperlukan analisis jabatan.
- c. Program pendidikan. Program pendidikan perlu ditentukan terlebih dahulu sebagai dasar bagi perencanaan sumber daya manusia. Jenis program pendidikan ini akan menentukan jumlah dan keahlian orang yang diperlukan.
- d. Setting pengajaran. Dalam hal ini setting pengajaran merupakan salah satu asumsi untuk perencanaan kebutuhan guru. Sebagai contoh, berapa jam murid belajar di ruang kelas,

berapa jam di belajar di laboratorium, perangkat teknologi apa yang digunakan, semua ini akan menentukan jumlah dan jenis guru yang diperlukan.

- e. Dasar perhitungan kebutuhan sumber daya manusia. Pada umumnya terdapat ketentuan yang menjadi dasar perhitungan kebutuhan staf, misalnya perbandingan guru: murid. Hal ini menjadi salah satu asumsi perencanaan sumber daya manusia.

2. Membuat Proyeksi Struktur Organisasi

Setelah memperoleh kejelasan asumsi-asumsi, maka langkah kedua dalam perencanaan sumber daya manusia adalah penyusunan struktur dan perkiraan staf yang diperlukan untuk mengisi jabatan-jabatan dalam struktur tersebut. Dalam memproyeksi-kan struktur untuk masa yang akan datang, harus diperhitungkan kemungkinan adanya perubahan sosial, perkembangan ekonomi, perkembangan politik dan perkembangan sekolah. Demikian pula setiap jabatan dalam struktur yang telah diproyeksikan, harus jelas tujuannya, peranannya, dan hubungan kerjanya dengan jabatan-jabatan lain. Dari kejelasan ini, dapat dirumuskan persyaratan sumber daya yang diperlukan dan dapat dihitung pula jumlah kebutuhannya.

Untuk membuat proyeksi struktur organisasi, ada tiga alat yang dapat dipergunakan :

- (a) Pedoman jabatan, yang menjelaskan nama jabatan, tugas pokok, uraian tugas, standar kinerja, dan persyaratan jabatan.
- (b) Organigram, yang menggambarkan bagian-bagian organisasi, tingkatan jabatan dan hubungan antar jabatan.
- (c) Pedoman organisasi, yang berisikan wewenang, tanggung jawab tiap jabatan serta mekanisme kerja di dalam organisasi.

3. Inventarisasi Sumber Daya Manusia

Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengetahui jumlah, kualifikasi dan penyebaran sumber daya manusia yang ada. Data ini diperlukan untuk perencanaan SDM yang telah ada untuk mengisi struktur yang telah diproyeksikan. Dalam inventarisasi SDM perlu juga diperhatikan potensi individu sebagai bahan perencanaan pengembangan karir individu tersebut, sehingga dapat menjadi masukan dalam mengisi struktur yang telah diproyeksikan.

Upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan pemahaman yang utuh dan lengkap terhadap sumber daya manusia yang dimiliki, setidaknya perlu diperhatikan hal-hal berikut:

1. Kondisi objektif kepemilikan SDM yang tersedia
2. Peluang-peluang yang memungkinkan dicapai oleh SDM yang tersedia
3. Tantangan dan hambatan yang realistis dialami oleh SDM
4. Standar kompetensi SDM yang dibutuhkan untuk mengisi formasi organisasi

Hal-hal diatas merupakan hal-hal yang bersifat normatif untuk diketahui dan dipahami oleh bidang peningkatan dan pengembangan SDM, sehingga dalam pelaksanaan rencana strategik organisasi, dapat dicapai secara maksimal dan optimal. Kebutuhan terhadap upaya inventarisasi terhadap kepemilikan SDM organisasi, mengharuskan organisasi memiliki rencana pengembangan organisasi dan pengembangan kompetensi secara simultan.

4. Memperkirakan Perubahan Sumber Daya Manusia

Dalam langkah ini dibuat perkiraan kemungkinan perubahan SDM karena ada yang pensiun, mengundurkan diri, meninggal, kemungkinan cacat, dipecat, dan sebagainya. Perubahan tersebut juga mungkin terjadi karena adanya perpindahan pegawai (mutasi) dan juga promosi. Dalam organisasi, tidak tertutup kemungkinan terjadinya hal-hal tersebut, sehingga organisasi memiliki kesiapan untuk melakukan perkiraan terhadap apa yang akan terjadi di masa yang akan datang, baik dalam konteks jangka pendek, jangka sedang, dan maupun jangka panjang.

Siklus yang terjadi dalam konteks personil organisasi, terkait dengan perlunya dilakukan perkiraan perubahan sumber daya manusia yang ada, memungkinkan sejumlah personil dalam organisasi itu, mengalami hal-hal yang diluar dugaan, seperti meninggal, dipecat, atau berhenti, dan pindah kerja ketempat lain. Hal inilah yang akan membuat setiap bidang sumber daya manusia melakukan perkiraan secara terukur dan akurat.

5. Penyusunan Rencana Sumber Daya Manusia

Langkah penyusunan rencana ini meliputi berbagai kegiatan yang terpadu dalam suatu sistem untuk mencapai tujuan. Terdapat beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam penyusunan rencana ini :

- (a) Program berisikan rincian kegiatan, baik yang menyangkut mutasi, promosi dan pengembangan staf yang ada, maupun rekrutmen dan penempatan personil baru.
- (b) Semua kegiatan dalam program, disusun dalam jadwal waktu yang memungkinkan dapat terlaksana.
- (c) Program harus terbuka menerima kemungkinan adanya perubahan yang terjadi di luar perkiraan.

Perencanaan dalam pengorganisasian sumber daya manusia memberi peluang yang besar bagi organisasi untuk mempersiapkan persosil yang sesuai dengan kebutuhan. Perencanaan itu, terkait dengan kualifikasi yang harus dimiliki oleh seorang personil untuk dapat menduduki posisi tertentu, sebagai bagian dari upaya meningkatkan kinerja bidang-bidang tertentu untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara maksimal.

Penyusunan rencana sumber daya manusia, bukan merupakan kegiatan yang bersifat tunggal atau berdiri sendiri, tetapi merupakan bagian dari sistem dalam pengembangan organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset organisasi untuk menjalankan roda organisasi, karenanya sumber daya manusia itu, merupakan sumber daya yang memiliki kewenangan untuk menentukan arah dan kebijakan organisasi sesuai dengan tujuan dan kebutuhan organisasi.

6. Pengawasan Rencana Sumber Daya Manusia

Pengawasan merupakan bagian dari kegiatan organisasi, yang tujuannya adalah untuk menjamin bahwa seluruh rencana organisasi sudah benar dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengawasan dapat memberikan kontribusi yang bersifat efektif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pengawasan memberikan jaminan yang dapat diukur bahwa apa yang dilaksanakan organisasi berdasarkan rencana yang telah ditetapkan, telah sesuai dengan apa yang ditetapkan tersebut.

Kegiatan pengawasan dalam proses perencanaan bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh pelaksanaan sesuai dengan rencana. Dalam hal ini ada tiga kegiatan yang perlu dilakukan :

- (a) Memeriksa kembali rencana yang sudah disusun, termasuk memeriksa tujuan, kebijaksanaan, sasaran, kegiatan dan standar.
- (b) Memeriksa hasil-hasil dibandingkan dengan standar performans.
- (c) Mengadakan penyesuaian terhadap penyimpangan yang mungkin terdapat dalam rencana.

Para perencana sumber daya manusia memerlukan keyakinan sampai seberapa jauh rencana yang disusunnya efektif. Untuk itu diperlukan indikator-indikator sebagai berikut.

- (a) Apakah asumsi –asumsi yang dipakai dalam perencanaan cukup “*feasible*“ ?
- (b) Apakah struktur organisasi yang disusun akan menghasilkan efektivitas organisasi yang lebih besar ?
- (c) Apakah jabatan-jabatan yang disusun, diisi dengan kualifikasi dan persyaratan yang sesuai ?
- (d) Apakah jumlah dan mutu personil memadai ?
- (e) Apakah personil tersebar atau ditempatkan secara seimbang ?
- (f) Langkah penyesuaian apa yang diambil untuk memperbaiki rencana ?

B. Rekrutmen dan Seleksi SDM/Personil

Rekrutmen dalam Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki makna merangsang dan menarik minat calon-calon personil untuk mengisi kebutuhan penyelenggaraan sistem organisasi. Dalam kegiatan rekrutmen ini terdapat beberapa prinsip yang perlu diperhatikan :

1. Adanya keterpaduan antara Rencana Sumber Daya Manusia dengan Rekrutmen. Dalam hal ini proyeksi kebutuhan SDM yang telah disusun dalam Rencana SDM, dilakukan melalui pemanfaatan personil yang ada, serta merekrut dari luar. Keseluruhannya harus terpadu dalam suatu sistem.
2. Rekrutmen personil sekolah negeri (pegawai tetap), harus sesuai dengan undang-undang kepegawaian dan ketentuan penerimaan pegawai negeri, yang pada umumnya tanpa membedakan suku, agama, jenis kelamin, dan ketentuan lainnya.
3. Keberhasilan rekrutmen ditentukan oleh kesesuaian antara kebutuhan personil dengan orang yang diterima. Dengan demikian proses rekrutmen menjadi penting, dimana kegiataannya meliputi :
 - a. Membuat rencana rekrutmen, yaitu dengan merumuskan kebijaksanaan yang harus diikuti dalam proses rekrutmen.
 - b. Menyusun program rekrutmen dengan merinci kegiatan yang akan dilakukan, metode yang akan digunakan, lembaga atau orang yang akan terlibat, jadwal pelaksanaan rekrutmen.

- c. Mengembangkan sumber-sumber calon yang akan direkrut, baik dari dalam organisasi maupun sumber ekstern (universitas/college, badan penempatan kerja, iklan, serikat-serikat asosiasi profesional, dinas militer, dsb.)
- d. Mengkoordinir pencarian pelamar.
- e. Pengendalian kegiatan rekrutmen, untuk menjamin keberhasilan rencana rekrutmen yang telah dibuat. Dalam kegiatan ini pertanyaan-pertanyaan berikut ini dapat menjadi kriteria :
 - (1) Apakah rekrutmen menghasilkan sejumlah pelamar yang penting untuk suatu proses seleksi yang efektif ?
 - (2) Apakah kegiatan rekrutmen ini menjamin mutu personalia yang dibutuhkan dalam organisasi ?
 - (3) Apakah biaya yang dibutuhkan dalam melaksanakan program rekrutmen ini pantas dalam batas-batas hasil yang diketahui terlebih dahulu ?

Berbagai pertanyaan di atas perlu dikemukakan untuk memastikan efektivitas proses rekrutmen yang dilakukan. Apalagi langkah selanjutnya adalah melakukan seleksi untuk memastikan kualitas personil yang dibutuhkan. Karenanya, proses rekrutmen yang dilakukan harus mengacu kepada prosedur organisasi dan juga kebutuhan organisasi secara menyeluruh. Tujuannya adalah agar ditemukan personil yang memiliki kemampuan mengemban amanah organisasi.

Seleksi dalam manajemen SDM merupakan proses pembuatan keputusan di mana seseorang dipilih di antara orang lain, berdasarkan karakteristik yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Tujuan dari seleksi ini adalah untuk mengisi lowongan yang ada dengan mengambil personil yang memenuhi kualifikasi tertentu yang diperkirakan akan berhasil dalam pekerjaannya, yang diperkirakan pula akan memberikan kontribusi terhadap sasaran sistem maupun unit-unitnya.

Dalam kenyataannya, setiap administrator yang terlibat dalam kegiatan seleksi ini, akan dihadapkan kepada sejumlah permasalahan, yang antara lain: kelengkapan data atau informasi yang diperlukan untuk menentukan pilihan, instrumen yang akan dipakai untuk mencari data yang memadai, bagaimana caranya menyeleksi calon yang potensial dari sekian banyak calon, dsb. Di samping itu pengalaman-pengalaman di masa lalu tentang seleksi personil ini

menunjukkan bahwa: (1) pengaruh dari dalam maupun dari luar sering mengganggu objektivitas penilaian; (2) sekalipun memakai teknik yang modern, tidak menutup kemungkinan terjadinya kekeliruan dalam menentukan pilihan; (3) kesalahan yang terjadi dalam proses seleksi kebanyakan disebabkan oleh pengaruh afiliasi politik, agama, suku dan hubungan keluarga.

Langkah-langkah yang diperlukan dalam proses seleksi terdiri atas :

1. Menyusun rencana (program) seleksi. Kegiatan ini meliputi perumusan kebijaksanaan, sasaran yang akan dicapai, rincian kegiatan, personil yang terlibat, jadwal kerja dan biaya.
2. Menentukan pedoman jabatan. Dalam kegiatan ini disusun kejelasan kebutuhan personil, antara lain dengan menyusun spesifikasi jabatan yang akan diisi, peranan dan tanggung jawab jabatan tersebut dan uraian tugasnya. Di samping itu, pada langkah ini disusun profil orang yang diperlukan untuk mengisi jabatan tersebut, dengan menjelaskan persyaratan-persyaratannya (pendidikan, pengalaman, kemampuan, umur, kondisi fisik dan mental, dll.).
3. Menghimpun informasi. Pada langkah ini dilakukan kegiatan pencarian data dan informasi untuk pengambilan keputusan pemilihan. Metode yang diperlukan antara lain :
 - a. Surat lamaran. Melalui surat lamaran, dapat dipelajari keinginan, motivasi dan karakteristik pelamar.
 - b. Wawancara. Melalui wawancara atau interview, dapat didapatkan data tentang kepribadian dan motivasi pelamar.
 - c. Ujian (tes), digunakan untuk mengetahui kemampuan dan bakat pelamar.
 - d. Daftar riwayat hidup, digunakan untuk memperoleh data tentang identitas pelamar.
4. Mengevaluasi Data dan Pelamar. Apabila pelamar dalam jumlah yang cukup banyak, maka diperlukan usaha yang seksama untuk mempelajari semua data yang masuk. Dalam proses ini, lamaran yang masuk disortir, sehingga ada yang sangat dibutuhkan, ada yang dapat dipertimbangkan, dan ada pula yang harus ditolak. Dari hasil evaluasi pada langkah ini, dihasilkan informasi yang lengkap sebagai bahan pengambilan keputusan (pemilihan).
5. Pengambilan keputusan. Langkah ini merupakan kegiatan yang paling penting dalam keseluruhan proses seleksi, karena akan memberikan dampak langsung bagi keberhasilan organisasi. Sebelum membuat keputusan yang dihasilkan dari proses evaluasi, perlu diadakan pembicaraan langsung dengan calon terpilih, untuk merundingkan kondisi yang

akan diperoleh oleh pelamar, bila jabatan tersebut diberikan kepadanya. Di samping itu, bagi si pengambil keputusan, kesempatan bertemu muka dengan calon terpilih ini dapat dimanfaatkan untuk memperoleh keyakinannya tentang kemampuan calon terpilih.

6. Penempatan. Kesesuaian antara kemampuan, keinginan dan sikap yang dimiliki seseorang dengan jabatan atau posisi yang ditempatinya akan memungkinkan efektivitas yang tinggi dari orang tersebut dalam jabatannya, sebaliknya penempatan yang keliru akan menurunkan efektivitasnya, sehingga merugikan organisasi. Karena itu, penempatan seseorang pada posisi atau jabatan tertentu, harus mempertimbangkan rekomendasi proses seleksi dan kinerja orang tersebut.

C. Orientasi Sumber Daya Manusia/Personil

Istilah orientasi atau induksi, dipergunakan secara sinonim untuk menunjukkan sebagai usaha pengorganisasian yang sistematis untuk membantu personil menyesuaikan diri secara efektif terhadap tugas baru, sehingga mereka dapat memberikan sumbangan secara maksimal dalam tugasnya. Orientasi merupakan cara yang efektif untuk mendorong personil untuk menyesuaikan diri sesuai dengan perkembangan kepribadiannya. Sebelum mereka ditempatkan, mereka harus tahu tentang peraturan-peraturan, diperkenalkan kepada pengawas dan personil lain dimana mereka bekerja.

Sebagai suatu usaha pengorganisasian yang sistematis, kegiatan orientasi terdiri atas 5 langkah sebagai berikut.

1. Penentuan Tujuan Proses Orientasi

Tujuan orientasi dapat dilihat dari dua kepentingan yaitu kepentingan organisasi dan kepentingan personil yang bersangkutan. Organisasi berkepentingan agar personil yang bersangkutan secepatnya efektif dan memberi kontribusi maksimal terhadap organisasi. Pada sisi lain, untuk kepentingan yang bersangkutan dimaksudkan agar ia merasa aman dan dapat menyesuaikan diri dengan sistem organisasinya, serta dapat menyiapkan perkembangan karirnya. Tujuan proses orientasi secara lebih terinci dapat dijabarkan sebagai berikut.

- a. Pemberian informasi. Informasi yang jelas harus diberikan pada setiap personil baru. Informasi ini meliputi lingkungan kerja, tugas-tugas yang harus dilaksanakan, tanggung jawab terhadap pekerjaannya, dan informasi lain yang menyangkut karakteristik sistem sekolah, seperti kebijakan, prosedur, kebiasaan, dan sejarah.

- b. Memuaskan kebutuhan. Kegiatan orientasi harus dapat merubah perasaan bagi personil baru, sehingga ia merasa bagian integral dari suatu sistem sekolah. Kebutuhan personil baru terhadap rasa memiliki dan rasa aman harus mendapat perhatian.
- c. Bantuan (*assistance*). Dalam kegiatan orientasi, harus dapat memberi bantuan teknis terhadap personil baru. Bantuan ini dalam hal pencapaian tujuan, maupun dalam hal pengembangan sikap maupun keterampilan yang diperlukan bagi personil baru tersebut.
- d. Perkembangan (*development*). Kepuasan jabatan dan perkembangan kemampuan pribadi personil baru, juga merupakan tujuan dari orientasi. Karena itu, dalam proses orientasi harus membantu personil dalam mendapatkan kepuasan jabatan, dan meningkatkan kemampuan kerja, sehingga efisiensi dapat dicapai dengan mengurangi supervisi.
- e. Penyesuaian. Kecepatan penyesuaian individu dalam lingkungan kerja, tergantung kepada sistem sekolah dan individu itu sendiri. Makin cepat individu beradaptasi dengan pekerjaannya, maka sistem sekolah akan lebih cepat mendapatkan keuntungan.
- f. Orientasi. Orientasi adalah suatu proses di mana personil baru mengembangkan pengertian tentang hubungan dengan personil lain, dan dengan tugasnya. Bagi personil baru, orientasi ini merupakan suatu proses untuk mengetahui dan mengenal organisasi dalam hubungannya dengan pekerjaan.

2. Pengorganisasian Proses Orientasi

Kegiatan induksi perlu diselenggarakan secara terorganisasi sehingga menjadi suatu program yang baik mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, serta kelanjutannya setelah proses induksi. Dalam hal pengorganisasian, harus jelas siapa yang harus mengambil inisiatif, siapa mengerjakan apa, siapa yang bertanggung jawab.

3. Menyusun dan Menentukan Urutan Orientasi

Proses orientasi dilakukan dalam suatu kegiatan yang berurutan: (1) periode sebelum bekerja ; (2) periode penyesuaian ; dan (3) periode kerja penuh. Pada periode sebelum bekerja, personil mendapat penjelasan menyeluruh tentang sistem organisasi, tugas dan tanggung jawab personil, harapan personil, dsb. Kemudian pada periode penyesuaian, personil mencoba mengkonfirmasi informasi yang diperoleh dengan kehidupan kerja. Dalam hal ini personil berupaya untuk menyesuaikan diri dengan sistem organisasi. Pada periode kerja penuh, personil

mulai bekerja dengan efektif, karena telah dapat menyesuaikan diri dengan sistem organisasinya.

4. Kelanjutan dari Proses Penyesuaian

Melalui keseluruhan proses orientasi harus diperoleh hasil bahwa personil telah sepenuhnya dapat menyesuaikan diri sebagai bagian dari sistem organisasi, sehingga dengan demikian personil dapat bekerja efektif sesuai dengan fungsi jabatannya. Untuk memperoleh keyakinan atas keberhasilan proses orientasi ini, maka harus dilakukan evaluasi, di mana hasilnya akan menjadi masukan bagi proses orientasi.

5. Pengawasan Proses Orientasi

Untuk melaksanakan orientasi dengan baik, maka diperlukan biaya dan sumber daya lainnya. Karena itu kegiatan ini termasuk mahal. Namun demikian, kegiatan ini penting karena akan menentukan terhadap efektivitas personil. Agar kegiatan orientasi dapat mencapai tujuan, diperlukan pengawasan. Kegiatan pengawasan ini berfungsi untuk memberikan jaminan agar keseluruhan proses orientasi berjalan secara efektif dan efisien, sehingga dapat mencapai tujuan, yakni memperoleh personil dengan jumlah dan mutu yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi.

D. Perencanaan dan Pengorganisasian SDM/Personil

1. Penyusunan Organisasi

Setiap sistem persekolahan, terlepas dari apa dan bagaimana ukuran, model, dan pola organisasinya, dalam prakteknya tetap memerlukan keterlibatan aktif fungsi personil. Proses rekrutmen, seleksi, penggajian, pengarahan, pengembangan, pendisiplinan, pemberian motivasi, ataupun penyuluhan personil perlu disesuaikan dengan perkembangan tuntutan zaman yang terus-menerus mengalami perubahan. Sebagai konsekuensinya, perencanaan yang tepat mengenai fungsionalisasi personil yang maksimal mutlak diperlukan.

Pengalaman menunjukkan bahwa kurangnya perencanaan sumber daya manusia atau fungsi personil dalam suatu lembaga pendidikan, seperti: tiadanya rencana pembagian fungsi, tugas, dan wewenang dengan baik; kurang terencananya kerjasama antara personil dalam pemecahan masalah kepegawaian; gagalnya mengantisipasi kekurangan dan kelebihan

pegawai; kurangnya memfungsikan personil secara efektif, baik kualitatif maupun kuantitatif; gagalnya sinkronisasi kebutuhan organisasi dan kebutuhan individu/personil, menyebabkan proses organisasi tidak berjalan dengan baik yang pada gilirannya menggagalkan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

2. Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Perencanaan Sistem Pendidikan

Berhasil tidaknya proses pendidikan sangat diwarnai bahkan ditentukan oleh memadai-tidaknya” perencanaan sumber daya manusia yang dibuat. Terdapat beberapa asumsi dasar yang melatari mengapa sumber daya manusia merupakan faktor rasional yang menentukan tingkat keberhasilan sistem pendidikan, yaitu:

1. Manusia merupakan aset terpenting dalam organisasi pendidikan.
2. Mutu personil menentukan keberhasilan tujuan organisasi.
3. Unsur manusia merupakan variabel kontrol paling besar dalam organisasi.
4. Sebagian besar persoalan organisasi berkaitan dengan masalah penampilan manusia (personil).
5. Perhatian utama dari sistem sekolah adalah mengidentifikasi dan merencanakan perilaku-perilaku/proses agar mencapai tujuan yang ditetapkan.

3. Proses Perencanaan Sistem dan Sumber Daya Manusia

Berfikir sistem (*system-thinking*) merupakan pendekatan dan paradigma berfikir yang relatif banyak dipergunakan, termasuk dalam bidang administrasi pendidikan. Pendekatan berfikir sistem dimaksudkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat interdependensi antara bagian-bagian internal maupun eksternal organisasi.

Aplikasi berfikir sistem dalam proses perencanaan pendidikan adalah dirancang untuk meningkatkan efektivitas fungsi personil. Hal ini didasarkan pada asumsi:

1. Perencanaan dan rencana merupakan anteseden yang esensial bagi pencapaian bentuk perilaku yang dikehendaki organisasi.
2. Perencanaan sumber daya manusia menyangkut semua unsur organisasi yang mempengaruhi individu dan kelompok yang menyusun sistem.
3. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah untuk menghubungkan misi, tujuan, sasaran, program dan sumber fisik sistem dengan kebutuhan sumber daya manusia.

4. Proses perencanaan sumber daya manusia memfokuskan pada masalah jangka pendek dan jangka panjang.

4. Sistem Rencana

Perencanaan personil diharapkan merupakan serangkaian atau sekelompok rencana yang saling berkaitan, yang biasanya disusun dalam bentuk dokumentasi. Sistem rencana paling tidak mengandung 4 hal, yaitu waktu, tujuan, struktur, dan perilaku. Bila dilihat dari tipenya, rencana terdiri dari rencana jangka panjang (5-10 tahun), rencana jangka menengah (1-5 tahun), rencana jangka pendek, dan rencana variabel pendek.

5. Rencana Jangka Panjang dan Sumber Daya Manusia

Rencana jangka panjang merupakan rencana yang bersifat strategik dan visioner. Rencana ini diletakkan pada tingkatan tertinggi dalam hirarki organisasi. Nilai real dari rencana jangka panjang bersifat idealistik, yang memuat perkiraan general tentang perilaku organisasi yang akan dilakukan di masa mendatang. Dengan demikian, rencana jangka panjang tidak memuat rincian yang mendetil.

Dalam kaitannya dengan sumber daya manusia, maka suatu rencana sumber daya manusia jangka panjang harus didasarkan pada hal-hal yang bersifat strategik dan futuristik, baik yang berasal dari faktor internal atau pun karena faktor eksternal organisasi.

6. Rencana Jangka Menengah.

Rencana jangka menengah pada dasarnya merupakan penjabaran dari rencana jangka panjang. Karena itu, karakteristik dari rencana ini cenderung bersifat pragmatik, artinya berisi rencana yang dapat menggambarkan bagaimana rencana dapat dilakukan secara jelas dan pasti, baik dalam perumusan tujuan, penentuan aspek-aspek yang menyangkut kebijaksanaan anggaran tahunan, prosedur dan proses.

Kebijaksanaan yang dimaksudkan di sini merupakan pernyataan tertulis (*written statement*) mengenai tujuan dan keinginan (harapan) dewan pendidikan yang berhubungan dengan kondisi-kondisi kerja dan hal-hal yang berkaitan dengan sistem sekolah. Sementara itu yang dimaksud dengan proses adalah serangkaian tahapan (*steps*) yang bersifat progresif dan saling gantung (*interdependen*) yang dirancang untuk menerapkan kebijaksanaan yang

membentuk tugas-tugas pokok sesuai fungsinya. Sedangkan prosedur dipersepsi sebagai mekanisme operasional dalam suatu rangkaian tindakan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

7. Rencana Jangka Pendek

Rencana jangka pendek biasa disebut *single use plan* yang didasarkan untuk pencapaian tujuan khusus. Berikut adalah beberapa contoh pengembangan jenis kegiatan personil, yaitu:

1. Penyusunan program *recruitment*.
2. Penentuan *collective bargaining*
3. Pelaksanaan program latihan
4. Pengembangan testing
5. Peningkatan kualitatif.

Hal yang perlu dicatat di sini adalah administrasi personil hendaknya dihubungkan dengan konsep *management by objective*. Dengan demikian maka rencana jangka pendek memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Penjabaran rencana jangka menengah dan panjang
2. Digunakan satu kali pakai
3. Didesain untuk waktu terbatas dan untuk mencapai tujuan khusus.

8. Perencanaan dan Dimensi Waktu

Tentang dimensi waktu kita selalu dihadapkan pada berbagai aksioma:

1. Setiap perencanaan mempunyai siklus tertentu yang terikat oleh rentang waktu tertentu.
2. Setiap siklus perencanaan umumnya bersifat kontinu.
3. Setiap perencanaan menuntut prioritas yang selalu dikaitkan dengan penjadwalan.
4. Ragam rencana dan perencanaan dapat dikerjakan dalam siklus rencana termasuk di dalamnya penganggaran, kebijakan, proses, prosedur, prioritas, pengarahan, jadwal, proyek dan penampilan tujuan.
5. Dokumen rencana dipersiapkan untuk penyesuaian dengan rentang waktu.

Dengan adanya aksioma seperti tersebut di atas, maka dimensi waktu merupakan dimensi yang tidak dapat diabaikan. Atas dasar dimensi ini pula kita berhadapan dengan perencanaan jangka panjang, menengah dan pendek.

E. Pengorganisasian Fungsi SDM/Personil

1. Desain Organisasi

Rencana organisasi sebenarnya dilaksanakan melalui struktur organisasi yang menggambarkan tentang keterkaitan jaringan kerja untuk mengimplementasikan misi suatu sistem yang dijabarkan ke dalam bagian-bagian atau unit-unit yang diisi oleh kelompok-kelompok kerja tertentu, yaitu setiap unit dipusatkan pada tujuan tersendiri.

Aspek-aspek di bawah ini dapat dipertimbangkan dalam aktivitas unit organisasi bilamana akan mengubah sistem tujuan yang umum ke dalam rencana-rencana yang spesifik:

1. Prioritas. Prioritas ditetapkan pada tingkat atas dan dikomunikasikan kepada semua unit pelaksana.
2. Kebijakan dan Keputusan. Setiap unit operasi dalam administrasi sentral maupun unit attendance mengacu kepada perangkat kontinum kebijakan di tingkat atas.
3. Perilaku Administratif. Administrasi sentral harus menghindari untuk selalu memberikan pengarahan manajemen setiap hari kepada unit attendance seperti monitoring kemajuan dan mengecek efektivitas rencana yang dicapai melalui *feedback* dan observasi.

2. Makna Penyusunan Struktur

Struktur organisasi akan memiliki nilai tambah jika dipandang sebagai rencana untuk mengaitkan posisi dan orang-orang dengan tujuannya masing-masing. Struktur tersebut secara formal ditetapkan oleh Dewan Pendidikan (*Board of Education*), yang dilukiskan dengan bagan organisasi, uraian jabatan dan pedoman organisasi. Dalam kaitan ini anggota baru harus mempelajari struktur dengan cepat, manakala berbicara tentang:

1. Hakekat dan letak posisi yang akan ditempati.
2. Hubungan posisi tersebut dengan posisi-posisi yang lain dalam struktur.
3. Tingkatan peranan yang spesifik.
4. Tingkat posisi dalam organisasi.
5. Hubungan pelaporan.
6. Jenis-jenis interaksi yang dibutuhkan suatu posisi.
7. Otoritas dan tanggungjawab yang ditetapkan pada posisi.
8. Status relatif dan pentingnya posisi.
9. Bagaimana sistem penghargaan yang berhubungan dengan posisi itu.

10. Apa harapan-harapan organisasi terhadap posisi tersebut?

Beberapa asumsi yang dapat dijadikan dasar dalam menyusun teknik dan administratif yang rasional ke dalam struktur organisasi adalah:

1. Struktur organisasi harus disusun sejalan dengan tujuan-tujuan organisasi. Hal ini untuk memudahkan pertumbuhan dan perkembangan individu-individu yang ingin melayani kelas-kelas atau diperkerjakan di dalam sistem tersebut.
2. Pimpinan eksekutif harus membagi otoritas dan tanggung jawabnya.
3. Desentralisasi organisasi ke dalam unit-unit kerja harus diikuti dengan otonomi operasional yang rasional.
4. Pekerjaan atasan sebagian harus dibagikan.
5. Beberapa tanggung jawab yang diberikan pada suatu posisi harus dibatasi sejauh mungkin.
6. Jumlah otoritas dalam tingkatan organisasi harus diupayakan pada tingkat minimal.
7. Jalur otoritas dan pertanggungjawaban harus ditetapkan secara jelas.
8. Untuk setiap posisi di dalam organisasi, harus ada uraian jabatan (*position guide*) yang menunjukkan tentang hakekat, ruang lingkup, harapan-harapan dan hubungan pelaporan dari posisi itu.
9. Terdapat suatu batasan pada sejumlah posisi yang dapat disupervisi secara efektif oleh satu individu (rentang pengawasan).
10. Setiap individu dalam organisasi harus bertanggungjawab pada satu atasan; akuntabilitas otoritas yang lebih tinggi terhadap tindakan-tindakan bawahannya harus pasti dan konsisten.
11. Meskipun struktur organisasi sangat kuat mempengaruhi perilaku individu, tidak berarti bahwa perilaku setiap individu dalam semua situasi akan berorientasi pada organisasi.

3. Menstruktur Fungsi Personil

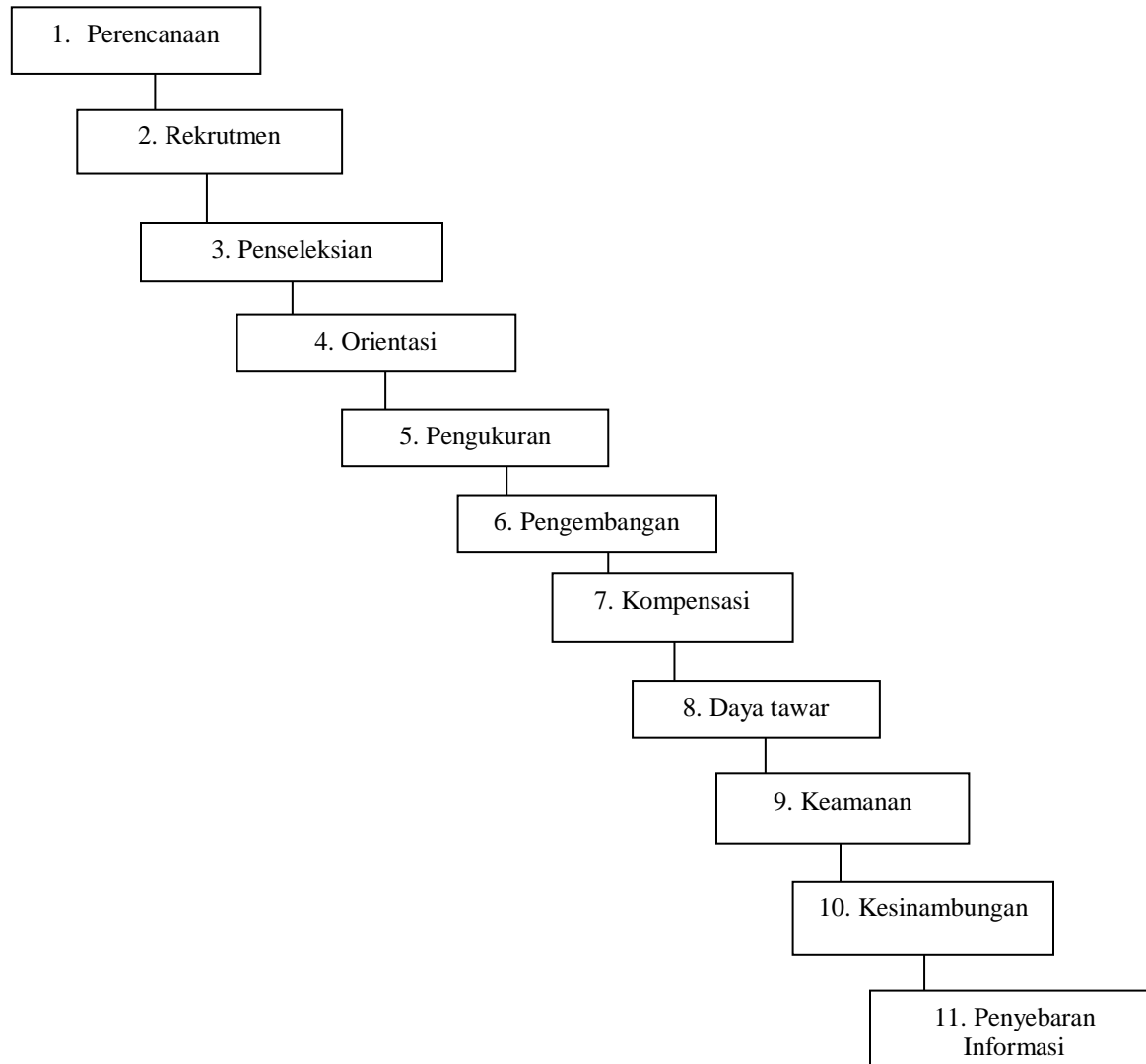
Doktrin organisasi klasik menyatakan bahwa organisasi merupakan perpaduan bagian-bagian dengan fungsi-fungsi yang sama ke dalam hubungan yang logis. Konsep ini melukiskan fungsi-fungsi administratif dan subfungsi sistem sekolah. Fungsi dan sub-fungsi administrasi itu dapat diuraikan sebagai berikut:

- (1) Program pendidikan; dalam hal ini yang perlu diperhatikan adalah: (a) tujuan struktur organisasi, (b) kelayakan kurikulum sekolah, (c) proses pembelajaran, (d) layanan personil, dan (e) layanan staf.
- (2) Perencanaan SDM; dalam hal ini yang perlu diperhatikan adalah: (a) membuat perencanaan, (b) rekrutmen, (c) seleksi, (d) orientasi, (e) pengukuran/penilaian kinerja, (f) pengembangan, (g) kompensasi/*reward*, (h) posisi daya tawar, (i) keamanan dan kenyamanan, (j) kesinambungan, (k) penyebaran informasi.
- (3) Hubungan eksternal; dalam hal ini yang perlu diperhatikan adalah: (a) hubungan dengan satuan atasan, (b) hubungan dengan pemerintah propinsi, (c) hubungan dengan pemerintah kota/kabupaten, (d) hubungan dngan masyarakat, dan (e) penyebaran informasi.
- (4) Dukungan logistik dan pembiayaan; dalam hal ini yang perlu diperhatikan adalah: (a) keuangan, (b) fasilitas yang memadai, (c) keamanan, (d) dukungan layanan, dan (e) penyebaran informasi.
- (5) Perencanaan menyeluruh; dalam hal ini yang perlu diperhatikan aalah: (a) perencanaan strategis, (b) pengembangan perencanaan, (c) pelaksanaan perencanaan, (d) sasaran perencanaan, (e) penyebaran informasi.

Untuk mendukung ketercapaian fungsi administrasi di atas, maka kedudukan personil menjadi krusial untuk mendukung keberhasilannya. Seluruh program yang telah direncanakan sedemikian rupa, hanya akan berhasil jika di dukung oleh personil yang memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan kinerja atruktur organisasi. Tidaklah berlebihan untuk mengatakan bahwa fungsi administrasi dan fungsi sekolah akan berjalan secara sinerjik dan simultan, jika fungsi personil didudukkan sebagai salah satu fungsi utama agar seluruh program yang telah ditetapkan berjalan sebagaimana mestinya.

Fungsi personil bagaimanapun dapat diperluas melalui suatu proses analisis. Analisis diperlukan untuk menjawab pertanyaan apakah tugas-tugas disusun secara sekuensial atau tidak, dan apakah kehadiran tugas-tugas itu saling bergantung dengan yang dibutuhkan oleh subfungsi lain dalam administrasi personil. Konseptualisasi untuk perluasan fungsi personil tersebut dapat dilihat pada bagan di bawah ini.

Konseptualisasi Fungsi SDM/Personil Melalui Analisis Proses



Konseptualisasi fungsi personil dalam sistem organisasi persekolahan, menggambarkan sebuah proses yang memungkinkan personil dapat melaksanakan tugas sesuai dengan uraian tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Oleh karenanya, proses untuk menstruktur fungsi personil dalam adminsitasi persekolahan, dilaksanakan melalui tahapan-tahapan seperti tertera pada gambar di atas.

Melalui proses yang terencana dan terseleksi secara akurat, memungkinkan akan diperoleh personil organisai sekolah yang sesuai dengan kebutuhan nyata. Tanpa adanya prediksi terhadap kebutuhan yang nyata, akan ditemukan kesulitan yang secara prinsip dan prosedural, akan merugikan tingkat dan upaya ketercapaian rencana strategis setiap sekolah.

Oleh karenanya, pencapaian tujuan organisasi sekolah, secara signifikan dipengaruhi oleh pola perekrutan personil sekolah, baik tenaga administrasinya, guru-guru-nya, kualitas kepala sekolah, dan juga kualitas pengawas sekolah.

4. Mengisi SDM/Personil ke dalam Struktur

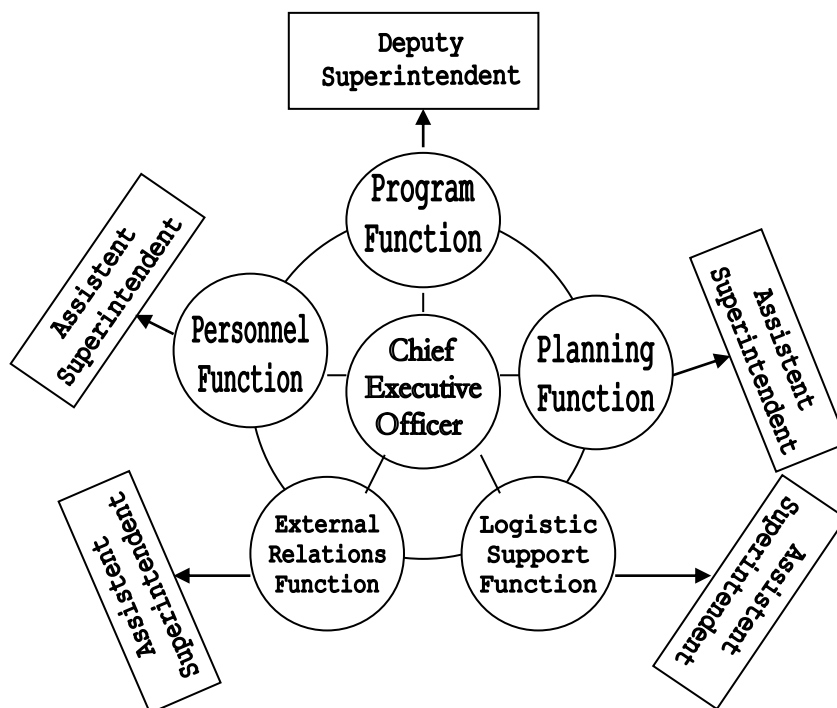
Menstruktur fungsi personil tergantung pada sejumlah variabel, seperti hakekat kehadiran rencana organisasi, ukuran dan jumlah staf administratif serta pandangan-pandangan dewan pendidikan terhadap pentingnya sumber daya manusia. Beberapa rencana dalam mendelegasikan tanggung jawab untuk mengatur fungsi personil dalam suatu sistem sekolah meliputi:

1. Tanggung jawab fungsi personil dibagikan kepada semua administrator dalam sistem administrasi sekolah. Rencana ini meliputi unit staf personil yang memberikan nasihat dan pelayanan kepada administrasi sentral dan juga kepada semua unit kerja. Selain itu semua administrator membagi tanggung jawab tertentu untuk mengimplementasikan rencana personil dalam sistem yang lebih luas.
2. Tanggung jawab fungsi personil secara keseluruhan didelegasikan kepada pejabat lini, misalnya kepada bagian kurikulum dan pengajaran.
3. Tanggung jawab yang didelegasikan kepada unit staf dalam pusat administrasi dikepalai oleh seseorang asisten pada bagian personil yang memberi nasihat dan pelayanan kepada unit-unit yang lain.
4. Tanggung jawab yang didelegasikan kepada bagian personil satuan atasan bertanggungjawab dalam pelaksanaan aspek-aspek fungsi personil tertentu.
5. Proses pelaksanaan pembinaan personil diserahkan kepada pejabat administratif atau pada pimpinan eksekutif.

Kelima tanggung jawab di atas, menunjukkan bahwa tanggung jawab pembinaan personil dilakukan dalam sebuah sistem yang menyeluruh. Dimulai dari membagi tanggung jawab, pendelegasian tugas dan wewenang, adanya tanggung jawab yang jelas dari sistem pembinaan, dan pembinaan diserahkan kepada pimpinan eksekutif. Hal ini dilakukan untuk memastikan adanya pola yang dapat dipertanggungjawabkan dalam pelaksanaannya. Sebagai

ilustrasi, pola yang dikemukakan Rebore (1981) seperti dibawah ini dpaat dijadikan sebagai pertimbangan.

**Ilustrasi Fungsi Pengawasan Berkaitan dengan Setiap Fungsi
(Pola Rebore, 1981)**



Merujuk kepada pola yang dikemukakan Rebore di atas, dapat dilihat bahwa pimpinan puncak atau administrator utama, memiliki tugas yang cukup banyak, yaitu memperhatikan berbagai fungsi, seperti fungsi program, fungsi perencanaan, fungsi dukungan logistik, fungsi hubungan eksternal, dan fungsi personil. Keseluruh fungsi ini menentukan proses pembuatan perencanaan menjadi lebih efektif sesuai dengan kebutuhan pembinaan personil.

8. Kepala Sekolah/Madrasah dan Fungsi Personil

Kepala sekolah sebagai unit strategis adalah adminisitrator yang paling penting dalam mencapai penggunaan sumber daya manusia secara efektif. Kewajiban melaksanakan fungsi personil adalah bersama-sama dengan tim administratif mengimplementasikan proses-proses personil melalui pengarahan secara kontinu, dapat di tabelkan sebagai berikut:

Proses	Contoh Hubungan Kepala Sekolah/Madrasah dengan Proses
Perencanaan	Memprediksi kebutuhan-kebutuhan staf
Rekrutmen	Memberi informasi pada pusat administrasi tentang lowongan-lowongan posisi yang ada.
Seleksi	Seleksi personil unit <i>attendance</i>
Indusksi	Membantu pemegang posisi baru untuk menyesuaikan diri dengan posisi, sistem dan masyarakat.
Penilaian	Menilai <i>performance</i> unit personal.
Pengembangan	Membantu personil dalam pengembangan karir
Kompensasi	Menentukan tambahan-tambahan personil
Kontinuitas	Memelihara prosedur ketidakhadiran
Sekuriti	Memelihara <i>grievence plance</i> (rencana keluhan).
Negosiasi	Melaksanakan persetujuan kontrak dan memberikan informasi kepada pusat administrasi
Informasi	Memberikan umpan balik performans kepada staf sekolah

Merujuk kepada tabel diatas, dapat dilihat bahwa diperlukan terjadinya hubungan yang bersifat fungsional dan struktural antara kepemimpinan kepala sekolah/madrasah dengan seluruh jajaran organisasi satuan pendidikan itu. Hal ini diperlukan, untuk memastikan bahwa seluruh proses itu diikuti oleh kepala satuan pendidikan, sehingga teridentifikasi proses, prosedur dan perkembangan yang terjadi.

Kepemimpinan satuan pendidikan, dalam kaitan ini diperlukan untuk lebih efektif membuat perencanaan, yang memungkinkan seluruh rangkaian proses dan perkembangannya dapat diketahui sehingga memudahkan upaya antisipasi terhadap berbagai hal yang diluar dugaan akan terjadi. Pemahaman yang jelas dan dapat mengantisipasi berbagai hal dalam pembinaan jajaran organisasi, merupakan keniscayaan yang sama sekali tidak boleh diabaikan. Karena hal inilah yang akan menjamin terjadinya pencapaian proses dan tujuan organisasi secara utuh dan objektif sesuai dengan kepentingan organisasi atau satuan pendidikan.

BAB IV

ISU-ISU KRITIS YANG MEMPENGARUHI ADMINISTRASI PERSEKOLAHAN/MADRASAH

A. Pendidikan sebagai *Leading Sector*

Ketika kesadaran kolektif muncul sebagai kesadaran nasional, terjadilah perubahan yang berimplikasi strategis dalam memandang peran pendidikan sebagai *leading sector* dalam sistem pembangunan nasional. Pendidikan, yang sempat menjadi sektor yang paling menderita jika dibandingkan dengan pola menganak-emaskan sektor lainnya (politik, hukum, ekonomi, hankam, budaya dan lain-lainnya), dijadikan sebagai anak tiri dalam kandungan tujuan nasional, dimana salah satu dari tujuan nasional tersebut adalah “**mencerdaskan bangsa**”.

Pengingkaran terhadap tujuan nasional untuk mencerdaskan bangsa, memang tidaklah terlambat, masih ada waktu dan kesempatan untuk memperbaikinya. Upaya perbaikan yang dilakukan sebagai bagian dari perubahan paradigma dalam melihat pendidikan sebagai sektor strategis telah dilakukan secara sistemik. Upaya-upaya yang dilakukan menunjukkan bahwa kesadaran kolektif telah memenuhi rongga nurani bangsa Indonesia untuk dapat melakukan reformasi dan transformasi dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Reformasi sistem pendidikan nasional yang berlangsung saat ini dilakukan secara bertahap atau gradual. Menurut Tilaar (1999) tahapan tersebut adalah tahap jangka pendek, menengah dan panjang. Reformasi **jangka pendek** dilakukan dengan berorientasi kepada pengikisan praktek-praktek tercela seperti, korupsi, kolusi, nepotisme, koncoisme di dalam penyelenggaraan sistem pendidikan nasional. Reformasi **jangka menengah** berarti

melaksanakan seluruh keputusan yang telah ditetapkan MPR yang tertuang dalam GBHN. Salah satu prioritas di dalam reformasi jangka menengah ini ialah penataan sistem yang didasarkan kepada prinsip Reformasi **jangka panjang**, pada milenium ketiga ini mengharuskan bangsa Indonesia memiliki kemampuan untuk mengantisipasi dan proaktif di dalam mempersiapkan masyarakat memasuki dunia yang baru, dunia terbuka dan persaingan global.

Strategi reformasi yang dilakukan untuk kehidupan masyarakat, bangsa dan negara menuju yang lebih baik saat ini memang belum memuaskan, hal ini terjadi karena tuntutan *good and clean governance* yang begitu kuat belum juga terealisasi, realisasinya masih terseok-seok oleh sulitnya memberantas perilaku negatif yang menjadi *image* masa lalu. Masa transisi dari situasi masa lalu menuju **Indonesia Baru** masih memerlukan waktu dan belum dapat diprediksi.

Sektor pendidikan bukanlah **sektor tunggal**, pendidikan *an-sich* tidak di anut dalam restrukturisasi sistem nasional, yang dianut adalah menciptakan sinerjis di semua sektor. Namun demikian, khusus di sektor pendidikan telah teridentifikasi berbagai hal yang harus dibenahi seiring dengan pembenahan di sektor-sektor lainnya. Uraian ini setidaknya-tidaknya menjelaskan bahwa upaya perbaikan pendidikan terus dilakukan terhadap kelemahan pendidikan nasional selama ini, menurut Tilaar (Aziziy, 2002:8-13) pendidikan kita mengandung kelemahan berikut :

1. sistem pendidikan yang kaku dan sentralistik. Hal ini mencakup uniformitas dalam segala bidang, termasuk cara berpakaian (seragam sekolah), kurikulum, materi ujian, system evaluasi, dan sebagainya.
2. sistem pendidikan nasional tidak pernah mempertimbangkan kenyataan yang ada di masyarakat. Lebih parah lagi, masyarakat dianggap hanya sebagai obyek pendidikan yang diperlakukan sebagai orang-orang yang tidak mempunyai daya atau kemampuan untuk ikut menentukan jenis dan bentuk pendidikan yang sesuai dengan kebutuhannya sendiri.
3. kedua system tersebut diatas (sentralistik dan tidak adanya pemberdayaan masyarakat) ditunjang oleh sistem birokrasi kaku yang tidak jarang dijadikan alat

kekuasaan atau alat politik penguasa. Birokrasi model seperti ini menjadi lahan subur tumbuhnya budaya KKN (korupsi, kolusi, dan nepotisme) dan melemahnya atau bahkan hilangnya budaya prestasi dan profesionalisme.

4. terbelenggunya guru dan dijadikannya guru sebagai bagian dari alat birokrasi. Birokrasi yang merupakan alat politik penguasa seperti uraian diatas mencengkeramkan kukunya kepada guru.
5. pendidikan yang ada tidak berorientasi pada pembentukan kepribadian, lebih pada proses pengisian otak (kognitif) pada anak didik. Itulah sebabnya etika, budi pekerti, atau akhlak anak didik tidak pernah menjadi perhatian atau ukuran utama dalam kehidupan baik di dalam maupun di luar sekolah.
6. anak tidak pernah dididik atau dibiasakan untuk kreatif dan inovatif serta berorientasi pada keinginan untuk tahu (*curiosity* atau *hirsh*). Kurangnya perhatian terhadap aspek ini menyebabkan anak hanya dipaksa menghafal dan menerima apa yang dipaketkan guru.

B. Pemberdayaan dan Otonomi; Isu Sentral di Sektor Pendidikan

Pemberdayaan (*empower*) menurut Merriam Webster (Priyono dan Pranarka, 1996:3) memiliki dua arti. Pengertian pertama adalah *to give power or authority to*, dan pengertian kedua berarti *to give ability to or enable*. Dalam pengertian pertama, diartikan sebagai memberi kekuasaan, mengalihkan kekuatan, atau mendelegasikan otoritas ke pihak lain. Sedangkan, dalam pengertian kedua, diartikan sebagai upaya untuk memberi kemampuan atau keberdayaan. Dengan demikian, pemberdayaan merupakan aktivitas yang disengaja untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Bennis dan Mische (Sedarmayanti, 2003:60) “pemberdayaan berarti menghilangkan batasan birokratis yang mengkotak-kotakkan orang dan membuat mereka menggunakan seefektif mungkin keterampilan, pengalaman, energi dan ambisinya”. Nisjar (1995:11) mengemukakan bahwa pemberdayaan organisasi dapat dilakukan melalui pendelegasian wewenang (pemberian wewenang, sehingga diharapkan organisasi lebih fleksibel, efektif, inovatif, kreatif, etos kerja tinggi, yang pada akhirnya produktivitas

organisasi menjadi meningkat. Menurut Stewart (1994:6) : “*Empowerment is, quite simply, a highly practical and productive way to get the best from yourself and your staff*”. Pemberdayaan merupakan sebuah cara yang praktis dan produktif untuk memperoleh hal-hal yang terbaik dari diri kita dan anggota lainnya.

Merujuk kepada beberapa pemikiran yang diungkapkan oleh para pakar tersebut, terlihat dengan jelas bahwa sebenarnya, dimensi pemberdayaan merupakan dimensi krusial dan strategis dalam memberdayakan organisasi. Karenanya, organisasi yang tidak diberdayakan secara proporsional akan mempengaruhi kinerjanya secara keseluruhan. Demikian juga halnya dengan organisasi pendidikan. Bahwa selama ini dengan nyata sekali telah mengabaikan dimensi pemberdayaan dalam penyelenggaraan pendidikan. Pengabaian itu dapat dilihat dari sistem penyelenggaraan pendidikan yang bercorak sentralistik. Sentralisasi yang dianut selama ini tidak memberikan peluang bagi organisasi atau satuan pendidikan melakukan yang terbaik sesuai dengan kebutuhan, akibatnya pengguna jasa kependidikan tidak memiliki akses dalam pengambilan keputusan di setiap satuan pendidikan (persekolahan).

Persekolahan sebagai satuan pendidikan, adalah lembaga yang memerlukan kredibilitas dari *stakeholders*nya. Kredibilitas tersebut tidak akan terjadi sebagaimana mestinya jika pemberdayaan tidak dilakukan dilingkungan satuan pendidikan (persekolahan), terutama akses *stakeholders* dalam pengambilan keputusan. Itulah sebabnya persekolahan akan mampu melakukan tugasnya sesuai dengan tuntutan *stakeholders* jika memperoleh pemberdayaan secara proporsional.

Inti dari pemberdayaan yang sedang dilakukan saat ini adalah **pemberian otonomi** di sektor pendidikan. Hal ini dilakukan karena sektor pendidikan pada hakikatnya tidak akan berlangsung dengan sempurna jika otonomi tidak menjadi bagian dari sistem penyelenggaraannya. Pemberian otonomi sebagai bagian dari perubahan penyelenggaraan pendidikan yang bersifat sentralisasi menuju desentralisasi saat ini merupakan kebutuhan pendidikan dan telah menjadi tuntutan globalisasi.

Studi-studi kasus tentang upaya desentralisasi dari berbagai penjuru dunia menunjukkan bahwa desentralisasi dilakukan dengan beraneka ragam alasan baik yang

tersurat maupun yang tersirat – alasan politik, pendidikan, administrasi, dan keuangan. Alasan-alasan ini dapat dikelompokkan dan berada dalam suatu spektrum yang luas (Fiske, 1996:24). Berbagai alasan baik yang tersurat maupun tersirat tersebut, setidaknya-tidaknya mengharuskan persekolahan lebih otonom dalam menyelenggarakan proses manajemen dan pembelajarannya. Dengan adanya otonomi sekolah tersebut, diharapkan persekolahan lebih akuntabel karena memahami apa kebutuhan dirinya dan juga kepentingan pengguna jasa kependidikan.

Rekomendasi Bank Dunia tahun 1998 sebagai bagian dari upaya reformasi pendidikan, khususnya di persekolahan Indonesia adalah agar direalisasikan konsep manajemen berbasis sekolah, MBS (*School Based Management*, SBM). MBS merupakan wujud dari otonomi persekolahan. Di berbagai negara yang menerapkan prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah, ternyata mampu merealisasi tujuan pendidikan secara komprehensif. Artinya, sekolah lebih mandiri dan mampu menampung berbagai aspirasi pengguna jasa kependidikan (pelanggan dan juga *stakeholders*). Karena itu, MBS sepertinya merupakan alternatif efektif untuk diselenggarakan di lingkungan persekolahan Indonesia untuk saat ini, sehingga dapat memobilisir kemampuan dan potensi yang dimilikinya, baik potensi internal maupun melibatkan potensi eksternalnya.

MBS adalah bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi dalam bidang pendidikan. Sebagai wujud dari reformasi pendidikan, MBS pada prinsipnya bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. MBS berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen bertumpu di tingkat sekolah. Model ini dimaksudkan untuk menjamin semakin rendahnya kontrol pemerintah pusat, dan di pihak lain semakin meningkatnya otonomi sekolah untuk menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan dan mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi (Jiyono, dalam Jalal dan Supriadi, 2001:160).

Saya berani mengatakan bahwa hampir semua cendekiawan pendidikan menerima dalil bahwa desentralisasi adalah alat yang sangat penting untuk meningkatkan standar pendidikan. Untuk kebanyakan dari kita, termasuk saya sendiri, sangat percaya bahwa menyerahkan wewenang sedikitnya urusan administrasi pendidikan merupakan langkah

utama memperbaiki efisiensi dan efektivitas sumberdaya yang dialokasikan untuk pendidikan. Semakin dekat kontrol administrasi dengan sekolah, semakin besar pengaruh orangtua murid terhadap mutu sekolah. Diatas segala-galanya, bukankah orangtua murid ada-lah pihak yang paling berkepentingan dengan mutu persekolahan ? (Denis de Tray, dalam Fiske, 1996:xiv). Sebagai perwujudan desentralisasi pendidikan dan otonomi persekolahan, MBS telah teruji kredibilitasnya di berbagai negara, jika desentralisasi dan otonomi pendidikan persekolahan telah menjadi kebijakan di sektor pendidikan, maka ia telah menjadi keputusan politik pendidikan yang harus dilaksanakan secara konsekwen.

C. Dimensi-dimensi Pembaruan sebagai Isu di Seputar Pendidikan

Proses pemberdayaan di bidang pendidikan merupakan pendekatan holistik yang meliputi pemberdayaan sumber daya manusia, sistem belajar mengajar, institusi atau lembaga pendidikan dengan segala sarana dan prasarana pendukungnya (Priyono dan Pranarka, 1996:72). Karena itu penyelenggaraan pendidikan dilakukan harus berintegrasi dengan sector-sektor lainnya baik secara material, konseptual, manajerial dan lain sebagainya. Hal-hal tersebut merupakan pemenuhan infrastruktur dalam penyelenggaraan pendidikan secara menyeluruh dan konsekwen sesuai dengan hakikat tujuan pendidikan.

Kesadaran perlunya mengintegrasikan pendidikan dengan berbagai hal, baik secara material, konseptual dan manajerial, berimplikasi kepada penerimaan pembaruan atau reformasi pendidikan melalui berbagai isu yang menjadi fenomena dalam sistem hidup dan kehidupan manusia secara global, dengan berbagai dimensi yang mempengaruhinya. Banyaknya dimensi-dimensi yang melingkupi pembaruan atau reformasi di sektor pendidikan, telah menyadarkan berbagai pihak untuk mencari sesuatu yang terbaik bagi pendidikan secara nasional. Itulah sebabnya berbagai pemikiran, konsep dan lain sebagainya ditawarkan dalam reformasi pendidikan tersebut.

Namun yang pasti, isu utama di seputar pendidikan tersebut cenderung di titik beratkan pada aspek otonomi, akuntabilitas, kurikulum, manajemen, mutu, *stakeholders*, kepuasan pelanggan, dan lain sebagainya. Isu-isu ini menjadi aktual tidak hanya dikalangan komunitas pendidikan tetapi masyarakat luas sebagai pengguna jasa kependidikan. Tujuan

dari semua dimensi-dimensi yang menjadi isu ini (bahkan telah menjadi isu global) adalah **pemberdayaan organisasi pendidikan**. Dalam kerangka pemberdayaan organisasi tersebut, tentu saja diperlukan instrumen atau alat, dalam hal ini Osborne dan Plastrik (2000:216), mengemukakan bahwa alat pemberdayaan organisasi itu dapat dilakukan melalui:

1. *Desentralisasi Kontrol Administratif*, mengalihkan wewenang kepada badan-badan lini pelaksana untuk mengelola personil, keuangan, dan pengadaan mereka sendiri dengan mandat dan pengawasan yang minimum dari badan administratif pusat.
2. *Deregulasi Organisasional*, menghapus banyak peraturan internal dan perundang-undangan yang diciptakan oleh dewan, badan pusat, dan departemen yang mendeckte perilaku organisasi pemerintah.
3. *Manajemen Berdasarkan Tempat*, mengalihkan kontrol terhadap sumber daya dan keputusan sehari-hari kantor pusat suatu system, seperti Kanwil Depdikbud atau Departemen Tenaga Kerja, kepada banyak organisasi lini depan dalam system, seperti sekolah atau kantor tenaga kerja kabupaten.
4. *Pengecualian atau Piagam*, memungkinkan organisasi pemerintah yang sudah ada atau yang baru untuk beroperasi di luar yuridiksi sistem kontrol pemerintah pada umumnya.
5. *Laboratorium Pembaharuan*, adalah organisasi pemerintah yang menerima izin untuk sementara waktu diperbolehkan meninggalkan peraturan dan prosedur administratif dan mencoba cara-cara baru untuk memperbaiki kinerja. Biasanya, mereka mencabut dan melindungi dari campur tangan.
6. *Kebijakan Pembebasan*, adalah mekanisme yang digunakan oleh badan pusat untuk secara temporer membebaskan organisasi dari peraturan-peraturan berdasarkan kasus demi kasus.
7. *Beta Sites*, adalah organisasi pemerintah yang mengimplementasikan gagasan baru, seperti pemberdayaan pegawai, yang diadopsi seluruh sistem pemerintahan. Pengalaman yang dihasilkan organisasi menjadi pelajaran untuk implementasi secara efektif. Metode ini kadang disebut sebagai “rintisan”.

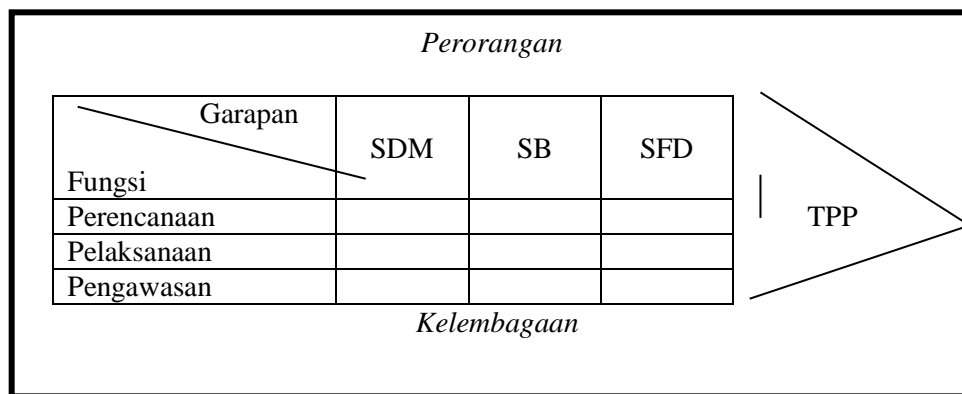
8. *Pembatasan Waktu Peraturan*, menetapkan batas waktu aturan atau peraturan yang mengontrol perilaku administrative organisasi. Apabila batas waktu yang ditetapkan telah habis, peraturan tersebut dianggap tidak berlaku kecuali disetujui kembali.
9. *Deregulasi Intra Pemerintahan*, melibatkan perjanjian pencabutan diantara berbagai tingkat pemerintahan, biasanya dinegosiasikan berdasarkan kasus demi kasus.

Alat pemberdayaan organisasi tersebut merupakan instrumen peningkatan kualitas organisasi. Dengan alat pemberdayaan itu, organisasi diberi kebebasan dan keleluasaan untuk mengelola kegiatan organisasi, mengelemisir peraturan yang sifatnya universal, memberikan wewenang penuh kepada organisasi untuk melakukan berbagai aktivitas yang sifatnya kreatif dan inovatif dengan tetap menjaga proses kerjasama sehingga terbentuk sinergi tetapi tetap memiliki batas-batas kewenangan dalam organisasi baik secara vertical, horizontal dan mampu secara diagonal.

Dilingkungan organisasi pendidikan, yang perlu dibenahi adalah manajemen pendidikan, apalagi dalam konteks otonomi daerah, manajemen pendidikan merupakan pilar yang memungkinkan pendidikan dapat diselenggarakan sesuai dengan tuntutan reformasi pendidikan secara holistik. Manajemen pendidikan yang efektif akan memungkinkan manajemen persekolahan melaksanakan aspek-aspek yang ada dalam manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, kegiatan, komunikasi, kepemimpinan, evaluasi dan lain sebagainya.

Manajemen sekolah merupakan proses pemanfaatan seluruh sumber daya sekolah yang dilakukan melalui tindakan yang rasional dan sistematis (mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan tindakan, dan pengendalian). Untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Tindakan-tindakan manajemen tersebut bersumber kepada kebijakan dan peraturan-peraturan yang disepakati bersama yang diwujudkan dalam bentuk sikap, nilai, dan perilaku dari seluruh orang yang terlibat di dalamnya. Tindakan-tindakan manajemen tidak berlangsung dalam satu isolasi, melainkan terjadi dalam satu keutuhan, kompleksitas sistem (Satori, 2000:6).

Menurut Engkoswara (2001:2) manajemen pendidikan adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumberdaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif dan bagaimana menciptakan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta di dalam mencapai tujuan yang disepakati bersama. Karena itu, agar proses penyelenggaraan sekolah dapat terlaksana secara efektif, maka penataan berbagai sumberdaya pendidikan dan penciptaan suasana yang kondusif harus dilakukan. Untuk itu, pemimpin pendidikan harus menguasai wilayah kerja manajemen pendidikan, seperti berikut ini :



Keterangan : **SB** = sumber belajar, **SFD** = sumber, fasilitas dan dana, **TPP** = tujuan pendidikan secara produktif.

Disamping pemberdayaan manajemen organisasi pendidikan dan persekolahan, beberapa isu lainnya menjadi telaah yang menarik untuk dibicarakan, adalah :

1. Regulasi

- a. UU No. 22/1999 tentang Pemerintahan Daerah dan UU No. 25/1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, membawa konsekuensi pada pengelolaan pendidikan, yaitu perubahan orientasi pengelolaan pendidikan (dari sentralistik ke desentralistik).
- b. Ditetapkannya 20 % anggaran pendidikan dalam anggaran pembangunan sebagai buah dari amandemen UUD 1945.

- c. UU No. 20/2003 tentang Sisdiknas Bab V Pasal 12 ayat (1) butir a dengan tegas menyatakan bahwa: “setiap peserta didik pada setiap satuan pendidikan berhak : mendapatkan pendidikan agama sesuai dengan agama yang dianutnya dan diajarkan oleh pendidik yang seagama”.

2. Manajemen

Menurut Fattah (2000:3-4), perubahan suasana politik di Indonesia yang muncul dari adanya krisis ekonomi kemudian berkembang menjadi krisis sosial politik berimplikasi kepada perubahan dalam berbagai bidang antara lain bidang pendidikan. Isu sentralisasi dan desentralisasi yang sebelumnya telah dimunculkan sebagai upaya pemberdayaan daerah telah semakin menguat. Terdorong oleh suasana politik kenegaraan, semakin diyakini bahwa salah satu upaya penting yang harus dilakukan dalam peningkatan kualitas pendidikan, adalah dengan pemberdayaan sekolah melalui manajemen berbasis sekolah (MBS), yang intinya memberikan kewenangan dan pendelegasian kewenangan (*delegation of authority*) kepada sekolah untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas secara berkelanjutan (*quality continous improvement*).

MBS adalah bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi dalam bidang pendidikan. Sebagai wujud dari reformasi pendidikan, MBS pada prinsipnya bertumpu pada sekolah dan masyarakat serta jauh dari birokrasi yang sentralistik. MBS berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, serta manajemen yang bertumpu di tingkat sekolah. Model ini dimaksudkan untuk menjamin semakin rendahnya control pemerintah pusat, dan di pihak lain semakin meningkatnya otonomi sekolah untuk menentukan sendiri apa yang perlu diajarkan dan mengelola sumber daya yang ada untuk berinovasi (Jiyono, dkk dalam Jalal dan Supriadi, 2001:160).

3. Pelanggan atau Stakeholders

Stakeholders pendidikan merupakan kelompok kepentingan yang akan menentukan berbagai kebijakan di sektor pendidikan. Pendidikan saat ini tidak saja dianggap sebagai lembaga yang hanya berperan dalam meningkatkan kecerdasan peserta didik sehingga

pihak lain tidak dapat mencampuri apalagi melakukan intervensi terhadap kebijakan persekolahan, tetapi pada saat ini pendidikan dan lembaga pendidikan telah dianggap sebagai lembaga yang dapat dipengaruhi bahkan di intervensi oleh pelanggan pendidikan. Intervensi yang dimaksud disini adalah adanya peluang yang besar bagi kelompok kepentingan atau *stakeholders* dalam menentukan arah kebijakan dan segala sesuatu yang harus dilakukan oleh persekolahan.

Akses *stakeholders* pendidikan tersebut, pada dasarnya adalah untuk meningkatkan mutu layanan persekolahan terhadap masyarakat sebagai pengguna sekolah tersebut. Karena itu persekolahan dalam konteks tersebut tidak lagi sebagai lembaga yang dapat berdiri sendiri tanpa adanya pengaruh dari pengguna persekolahan. Jika mengacu kepada konsep *total quality management* (TQM), jelas sekali disebutkan bahwa persekolahan harus memperhastikan apa yang diinginkan dan yang dibutuhkan oleh pelanggan atau pengguna jasa pendidikan.

4. Manajemen Stratejik (Analisis SWOT)

Dalam implementasi MBS, sekolah perlu melakukan perencanaan strategis yang didasarkan pada hasil identifikasi masalah. Analisis SWOT (*Strengths – Weakness – Opportunities - Threats*) merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk membantu sekolah mengungkap dan mengidentifikasi masalah. Berbagai hasil studi empirik menunjukkan bahwa manajemen akan berhasil jika mampu mengoptimalkan pemberdayaan dan pemanfaatan kekuatan dan peluang yang dimilikinya serta mampu meminimalkan intensitas pengaruh faktor kelemahan dan hambatan disertai upaya untuk memperbaiki atau mengatasinya (Syamsuddin, 2000:5).

Analisis SWOT akan menjami keberhasilan pencapaian tujuan lembaga karena secara mendetail memahami seluruh aspek terkait dengan lembaga, mulai dari kekuatannya, kelemahannya, peluangnya, dan juga tantangan atau hambatan yang akan dihadapi. Keadaan ini tentu saja memerlukan system kepemimpinan yang kuat untuk mengetahui bagaimana keadaan lembaga secara utuh dan menyeluruh.

Mengukur keberhasilan organisasi saat ini cenderung menggunakan analisis SWOT, analisis ini pada dasarnya akan menjamin kesadaran yang tinggi dikalangan jajaran organisasi dalam mematikan kondisi objektif organisasi atau lembaga. Analisis dilakukan tentu saja berdasarkan data dan informasi yang ada, sehingga dengan data dan informasi itu, akan dapat menentukan tindak lanjut.

5. *Life Skill (Kecakapan Hidup)*

Secara umum pendidikan yang berorientasi pada kecakapan hidup bertujuan memfungsikan pendidikan sesuai dengan fitrahnya, yaitu mengembangkan potensi manusiawi peserta didik untuk menghadapi perannya di masa datang. Secara khusus pendidikan yang berorientasi pada kecakapan hidup bertujuan untuk :

1. mengaktualisasikan potensi peserta didik sehingga dapat digunakan untuk memecahkan problema yang dihadapi
2. memberikan kesempatan kepada sekolah untuk mengembangkan pembelajaran yang fleksibel, sesuai dengan prinsip pendidikan berbasis luas, dan
3. mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya di lingkungan sekolah, dengan memberi peluang pemanfaatan sumberdaya yang ada di masyarakat, sesuai dengan prinsip manajemen berbasis sekolah (Dirdikmenum Depdiknas, 20002:7).

Kecakapana hidup merupakan bagian terpenting dari tujuana pencapaian pendidikan. Sebagaimana diketahui, bahwa proses pendidikan dan pembelajaran yang diterima peserta didik, telah menjadikannya menerima tiga hal, yaitu: (1) *values*, (2) *knowledge*, dan (3) *skill*. Disamping *values* atau nilai dan *knowledge* atau pengetahuan, yang diterima peserta didik dalam proses pembelajaran adalah *skill* atau keterampilan, yang memungkinkannya memiliki kompetensi tertentu dalam melakukan dan mengerjakan sesuatu secara professional dan dapat diukur ketercapaiannya.

6. Contextual Teaching and Learning (CTL)

Untuk meningkatkan kemampuan anak didik mengenal fenomena lingkungannya, dibutuhkan sebuah strategi pengajaran yang dapat memaksimalkan pemahaman anak dengan lingkungannya tersebut. Karena itu, pembelajaran yang bersifat alamiah merupakan strategi penting agar anak didik lebih “mengalami” dari pada “mengetahui”. Pentingnya mengalami daripada mengetahui tentu saja memiliki perbedaan, mengalami merupakan proses alamiah yang dirasakan dan dilakukan oleh anak didik sehingga ia dapat memaknai sebuah peristiwa secara empiris, sedangkan mengetahui cenderung diperoleh karena adanya transfer informasi dari seseorang (guru) kepada dirinya.

Salah satu strategi yang dianggap kontekstual dengan mendekatkan anak didik kepada proses alamiah pembelajaran, disebut dengan pendekatan kontekstual (*contextual teaching and learning* – CTL). Pendekatan CTL menurut Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama Depdiknas (2002:1), disebutkan bahwa yang dimaksud dengan ***contextual teaching and learning*** merupakan konsep belajar yang membantu guru mengaitkan antara materi yang diajarkannya dengan situasi dunia nyata siswa dan mendorong siswa membuat hubungan antara pengetahuan yang dimilikinya dengan penerapannya dalam kehidupan mereka sebagai anggota keluarga dan masyarakat. Dengan konsep itu, hasil pembelajaran berlangsung alamiah dalam bentuk kegiatan siswa bekerja dan mengalami, bukan transfer pengetahuan dari guru ke siswa. Strategi pembelajaran lebih dipentingkan daripada hasil.

Berikut ini akan dikemukakan berbagai alasan mengapa pendekatan kontekstual menjadi pilihan :

1. Sejauh ini pendidikan kita masih didominasi oleh pandangan bahwa pengetahuan sebagai perangkat fakta-fakta yang harus dihapal. Kelas masih terfokus pada guru sebagai sumber utama pengetahuan, kemudian ceramah menjadi pilihan utama strategi belajar. Untuk itu, diperlukan sebuah strategi belajar “baru” yang lebih memberdayakan siswa. Sebuah strategi belajar yang tidak mengharuskan siswa menghafal fakta-fakta, tetapi sebuah strategi yang mendorong siswa mengkonstruksikan pengetahuan di benak mereka sendiri.

2. Melalui landasan filosofi konstruktivisme, CTL “dipromosikan” menjadi alternatif strategi baru. Melalui strategi CTL, siswa diharapkan belajar melalui “mengalami”. Bukan “menghafal”.
3. Knowledge is constructed by humans. Knowledge is not a set of facts, concepts, or laws to be discovered. Humans create or construct knowledge as they attempt to bring meaning to their experience. Everything that we know, we have made (Zahorik, 1995).
4. Knowledge is conjectural and fallible. Since knowledge is a construction of humans and humans constantly undergoing new experiences, knowledge can never be stable. The understanding that we invent are always tentative and incomplete. Knowledge grows through exposure. Understanding becomes deeper and stronger if one tests it against new encounters (Zahorik, 1995).

Berbagai alasan mengapa pendekatan kontekstual menjadi pilihan seperti yang dikemukakan di atas, menjadikan pendekatan kontekstual dianggap relevan dan faktual sebagai tuntutan proses pembelajaran oleh peserta didik. Untuk mengetahui perbedaan pendekatan kontekstual dengan pendekatan tradisional, dapat dilihat tabel berikut ini :

NO.	PENDEKATAN CTL	PENDEKATAN TRADISIONAL
1.	Siswa secara aktif terlibat dalam proses pembelajaran	Siswa adalah penerima informasi secara pasif
2.	Siswa belajar dari teman melalui kerja kelompok, diskusi, saling mengoreksi	Siswa belajar secara individual
3.	Pembelajaran dikaitkan dengan kehidupan nyata dan atau masalah yang disimulasikan	Pembelajaran sangat abstrak dan teoretis
4.	Perilaku dibangun atas kesadaran diri	Perilaku dibangun atas kebiasaan
5.	Keterampilan dikembangkan atas dasar pemahaman	Keterampilan dikembangkan atas dasar latihan

6.	Hadiah untuk perilaku baik adalah kepuasan diri	Hadiah untuk perilaku baik adalah pujian atau nilai (angka) rapor
7.	Seseorang tidak akan melakukan hal yang jelek karena dia sadar hal itu keliru dan merugikan	Seseorang tidak melakukan yang jelek karena dia takut hukuman
8.	Bahasa diajarkan dengan pendekatan komunikatif, yakni siswa diajak menggunakan bahasa dalam konteks nyata	Bahasa diajarkan dengan pendekatan struktural : rumus diterangkan sampai paham, kemudian dilatihkan (<i>drill</i>)
9.	Pemahaman rumus dikembangkan atas dasar skemata yang sudah ada dalam diri siswa	Rumus itu ada diluar diri siswa, yang harus diterangkan, diterima, dihafalkan, dan dilatihkan
10.	Pemahaman rumus itu relatif berbeda antara siswa yang satu dengan lainnya, sesuai dengan skemata siswa (<i>ongoing process of development</i>)	Rumus adalah kebenaran absolut (sama untuk semua orang). Hanya ada dua kemungkinan, yaitu pemahaman rumus yang salah atau pemahaman rumus yang benar
11.	Siswa menggunakan kemampuan berpikir kritis, terlibat penuh dalam mengupayakan terjadinya proses pembelajaran yang efektif, ikut bertanggung jawab atas terjadinya proses pembelajaran yang efektif, dan membawa skemata masing-masing ke dalam proses pembelajaran	Siswa secara pasif menerima rumus atau kaidah (membaca, mendengarkan, mencatat, menghafal), tanpa memberikan kontribusi ide dalam proses pembelajaran
12.	Pengetahuan yang dimiliki manusia dikembangkan oleh manusia itu sendiri. Manusia menciptakan atau membangun pengetahuan dengan cara memberi arti dan memahami pengalamannya	Pengetahuan adalah penangkapan terhadap serangkaian fakta, konsep, atau hukum yang berada di luar diri manusia
13.	Karena ilmu pengetahuan itu dikembangkan (dikonstruksi) oleh manusia sendiri, sementara manusia selalu mengalami peristiwa baru, maka pengetahuan itu	Kebenaran bersifat absolut dan pengetahuan bersifat final

	tidak pernah stabil, selalu berkembang (<i>tentative & incomplete</i>)	
14.	Siswa diminta bertanggungjawab memonitor dan mengembangkan pembel-ajaran mereka masing-masing	Guru adalah penentu jalannya proses pembelajaran.
15.	Penghargaan terhadap pengalaman siswa sangat diutamakan	Pembelajaran tidak memperhatikan penga-laman siswa
16.	Hasil belajar diukur dng berbagai cara : proses bekerja, hasil karya, penampilan, rekaman, tes, dll	Hasil belajar diukur hanya dengan tes
17.	Pembelajaran terjadi di berbagai tempat, konteks, dan setting	Pembelajaran hanya terjadi di kelas
18.	Penyesalan adalah hukuman dari perilaku jelek	Sanksi adalah hukumaan dari perilaku jelek
19.	Perilaku baik berdasar motivasi intrinsik	Perilaku baik berdasar motivasi ekstrinsik
20.	Seseorang berperilaku baik karena dia yakin itulah yang terbaik dan bermanfaat	Seseorang berperilaku baik karena dia terbiasa melakukan begitu. Kebiasaan ini dibangun dengan hadiah yang menye-nangkan

7. Memangkas Birokrasi

Akhir-akhir ini lembaga pemerintah selalu menjadi sorotan yang berdimensi negatif dari pada positif. Hal ini terjadi karena organisasi pemerintah dianggap lambat dan cenderung melakukan pekerjaan berdasarkan hirarkis birokratis sehingga terkesan kaku dan tidak fleksibel. Padahal salah satu tuntutan manajemen organisasi modern saat ini adalah kecepatan dalam melakukan pekerjaan atau menentukan keputusan. **David Osborne** dan **Peter Plastrik** yang mereka tuangkan dalam sebuah buku yang berjudul ***Banishing Bureaucrasy: the Five Strategies for Reinventing Government***, yang jika diterjemahkan menjadi Mememangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha. Osborne dan Plastrik (2000:12) mengemukakan bahwa : “Merombak lembaga-lembaga pemerintah adalah pekerjaan besar. Agar berhasil, anda harus mendapatkan dongkrak yang

mampu memindahkan gunung. Anda harus mendapatkan strategi yang menyebabkan reaksi berantai dalam organisasi atau sistem anda, efek domino yang akan menentukan kartu-kartu lain yang harus dijatuhkan. Istilah yang tepat untuk ini adalah, Anda harus bersifat strategis”.

Melakukan perubahan atau pembaruan di lingkungan organisasi pemerintah bukan pekerjaan yang mudah. Menurut Osborne dan Plastrik (2000:14), terdapat banyak perbedaan antara bisnis dengan pemerintahan. Melakukan perubahan dalam organisasi pemerintah membutuhkan jauh lebih banyak upaya politik, misalnya karena organisasi pemerintah hidup di lautan politik, sementara bisnis hidup dalam ekonomi pasar. Tetapi perbedaan yang paling mencolok adalah bahwa organisasi swasta ada di dalam sistem, atau pasar, yang lebih besar yang pada umumnya cukup berfungsi. Kebanyakan organisasi swasta yang mencari laba memiliki misi yang jelas, tahu bagaimana mengukur kinerja *bottom-line* (hasil akhir atau keuntungan bersih) mereka, menghadapi persaingan. Mengalami akibat paling nyata dari kinerja mereka, dan bertanggungjawab kepada pelanggan mereka.

Lebih lanjut dikemukakan Osborne dan Plastrik (2002:14-15) bahwa, kebanyakan organisasi pemerintahan berada dalam sistem yang tidak berfungsi baik. Banyak organisasi mempunyai misi ganda (kadang-kadang saling bertentangan); sedikit yang menghadapi persaingan langsung; sedikit yang langsung terkena dampak atas kinerjanya sendiri; sedikit yang mempunyai *bottom-line* yang jelas (bahkan sedikit yang mengukur kinerja); dan sedikit sekali yang bisa dipertanggung-jawabkan kepada pelanggan mereka. Realitas sistem ini menciptakan insentif dan kondisi yang mendorong organisasi bertindak dengan gaya birokrasi. Sulit untuk membangun organisasi yang bersifat wirausaha sebelum realitas ini diubah dahulu. Oleh karena itu, pendongkrak strategis terpenting dalam sektor pemerintah terletak dalam sistem yang lebih besar, bukan dalam organisasi. Wirausahawan Negara harus mengubah sistem-sistem yang lebih besar ini – sistem pendidikan, sistem kesejahteraan, sistem regulasi, sistem Negara federal – Negara bagian-daerah, sistem anggaran, sistem kepegawaian, dan sebagainya. Di sini teori manajemen bisnis hanya bisa sedikit membantu.

Karena itu, melakukan perubahan atau pembaruan sangat mendesak terhadap organisasi pemerintahan. Hal ini dapat dilihat dari maksud pembaruan itu sendiri, yang menurut Osborne dan Plastrik (2000:16-17) adalah : “transformasi sistem dan organisasi pemerintah secara fundamental guna menciptakan peningkatan dramatis dalam efektivitas, efisiensi, dan kemampuan mereka untuk melakukan inovasi. Transformasi ini dicapai dengan mengubah tujuan, sistem insentif, pertanggungjawaban, struktur kekuasaan, dan budaya sistem dan organisasi pemerintah”.

Osborne dan Plastrik (2000:32) mengemukakan bahwa diperlukan mengubah tiga titik pendongkrak : memisahkan organisasi-organisasi pengarah dari organisasi pelaksana, sehingga masing-masing bisa memusatkan pada misi utamanya; memberi wewenang kontrol terhadap sebagian besar keputusan badan pelaksana, sehingga mereka dapat melakukan perubahan-perubahan yang diperlukan untuk memperbaiki operasi mereka; dan menciptakan konsekuensi atas kinerja mereka, sehingga mereka mempunyai insentif untuk melakukan perbaikan.

8. Mewirauahakan Birokrasi

Era globalisasi pada saat ini, ternyata telah menuntut adanya perubahan paradigma baru terhadap organisasi pemerintah agar lebih cepat dan fleksibel, dalam menghadapi tuntutan yang semakin mendesak dari *stakeholders*-nya. Tuntutan tersebut ialah agar bekerja secara efektif, efisien dan memiliki produktivitas yang tinggi. Menyadari tuntutan yang memang memerlukan perubahan paradigma tersebut (paradigma lama menuju paradigma baru), David Osborne dan Ted Gaebler (1999) memperkenalkan sebuah gagasan untuk melakukan perubahan terhadap perilaku organisasi dan manajemen pemerintahan, dimana gagasan tersebut dituangkan dalam sebuah buku yang berjudul ***Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector***, yang diterjemahkan dalam bahasa Indonesia (disederhanakan) menjadi Mewirauahakan Birokrasi.

Wirauahawan atau entrepreneur pada awalnya diciptakan oleh seorang ahli ekonomi berkebangsaan Perancis, J.B. Say sekitar tahun 1800. Arti wirauahawan itu

adalah : memindahkan berbagai sumber ekonomi dari suatu wilayah dengan produktivitas rendah ke wilayah dengan produktivitas lebih tinggi dan hasil yang lebih besar”. Dengan kata lain, seorang wirausahawan menggunakan sumber daya dengan cara baru untuk memaksimalkan produktivitas dan efektivitas. Bila kami berbicara mengenai model wirausaha, yang kami maksud adalah lembaga sektor pemerintah yang mempunyai kebiasaan bertindak seperti ini – yang tetap menggunakan sumber daya dengan cara baru untuk mempertinggi efisiensi dan efektivitas mereka (Osborne dan Gaebler, 1999:xvi).

Namun demikian, tantangan untuk melakukan perubahan atau pembaruan di sektor publik organisasi pemerintah bukan tidak berdasar sama sekali. Terdapat perbedaan yang mendasar antara organisasi pemerintah dengan bisnis. Menurut Osborne dan Gaebler (1999:23) perbedaan tersebut adalah : “Pemerintahan dan bisnis adalah lembaga yang berbeda secara mendasar. Pimpinan bisnis didorong oleh motif laba; pimpinan pemerintahan didorong oleh keinginan untuk bisa dipilih kembali. Perusahaan (bisnis) memperoleh sebagian besar uang dari pelanggannya, sedangkan pemerintah dari pembayar pajak. Perusahaan biasanya didorong oleh kompetisi, sedangkan pemerintah biasanya menggunakan monopoli.

Unsur dan esensi manajemen jika dilaksanakan dengan baik akan menghasilkan tingkat produktivitas yang baik, namun dalam konteks organisasi pemerintah, memang dirasa sulit untuk menuntutnya agar berlaku sebagaimana layaknya organisasi bisnis. Terdapat banyak perbedaan antara keduanya. Menurut Osborne dan Gaebler (1999:23-24) : Pemerintahan bersifat demokratis dan terbuka; karena itu ia bergerak lebih lambat ketimbang bisnis yang para manajernya bisa mengambil keputusan segera di balik pintu yang tertutup. Misi pokok pemerintahan adalah “melakukan kebaikan” bukan menghasilkan uang; oleh karena itu kalkulasi biaya-keuntungan dalam bisnis berubah menjadi kemutlakan moral dalam sektor pemerintah. Pemerintah harus sering memperlakukan setiap orang dengan adil, tanpa memandang kemampuan mereka untuk membayar atau tuntutan mereka terhadap pelayanan; oleh karena itu pemerintah tidak bisa meraih efisiensi pasar seperti bisnis.

9. Belajar Berbasis Aneka Sumber

Belajar dapat terjadi pada diri seseorang dari apa yang ia lakukan dan dari apa yang dia alami sebagai akibat dari apa yang dilakukannya. Disamping itu, seseorang juga dapat belajar dari pengalaman orang lain yang diekspresikannya melalui simbol-simbol (Elisna, dalam Padmo, dkk, 2003:167). Jika asumsi tersebut sebagai konstruk dalam pemanfaatan “**apapun**”, maka “**apapun**” dapat berperan sebagai media pembelajaran. Dan inilah yang dijadikan dasar dalam konteks “Belajar Berbasis Aneka Sumber”.

Belajar berbasis aneka sumber, berarti memanfaatkan apapun untuk memperoleh efektivitas dan efisiensi dalam pembelajaran, tanpa menghilangkan makna dan hakikat tujuan belajar. Di era teknologi ini, media pembelajaran menjadi semakin efektif dalam pencapaian tujuan pembelajaran. Apa saja yang menjadi produk teknologi semakin mempermudah pembelajaran, mulai dari TV, CD Room, komputer, internet, tele conference, dan lain-lainnya. Semua produk teknologi ini merupakan sebagian dari instrumen yang dapat digunakan sebagai bagian dari belajar berbasis aneka sumber.

Menurut Munford sebagaimana dikutip oleh Dorrell (1993) dalam Padmo, dkk (2003:169), belajar berbasis aneka sumber dapat : **(1)** meningkatkan kemampuan belajar, **(2)** meningkatkan motivasi belajar, **(3)** menumbuhkan kesempatan belajar yang baru, **(4)** mengurangi ketergantungan pada guru, dan **(5)** menumbuhkan rasa percaya diri dalam menghadapi tantangan baru..

10. Isu-isu lainnya

Berbagai isu lainnya yang menarik untuk ditelaah atau dianalisis dalam reformasi pendidikan, antara lain :

- (1)** Majelis Madrasah,
- (2)** Komite Sekolah,
- (3)** Dewan Pendidikan,
- (4)** Kurikulum Berbasis Kompetensi,
- (5)** Penilaian Berbasis Kompetensi,
- (6)** Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan
- (7)** Block Grant atau Dana Bantuan Langsung,

- (8) Dana Bantuan Operasional,
- (9) UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen,
- (10) Rintisan Sekolah Bertaraf Internasional,
- (11) dan lain sebagainya.

Isu-isu seputar pendidikan yang tertera dalam makalah ini tentu saja sifatnya tentatif, sebenarnya masih terdapat dimensi-dimensi lain yang belum terekam, disamping memang ada kesengajaan untuk tidak memasukkan aspek atau dimensi strategis lainnya dalam makalah ini. Hal ini dilakukan untuk memberi ruang dan waktu yang luas bagi praktisi dan pemerhati pendidikan dan siapa saja untuk merekam isu-isu lainnya yang dianggap mempengaruhi efektivitas dan pencapaian tujuan reformasi di sektor pendidikan.

Rekaman yang tertera diatas berupaya mengingatkan semua pihak untuk mencari jalan keluar sebagai solusi terhadap permasalahan pendidikan. Karenanya, apapun yang terekam ini bertujuan untuk menggugah siapa saja agar berpartisipasi dalam menelaah permasalahan pendidikan. Permasalahan pendidikan menjadi sesuatu yang sangat penting, apalagi karena hal ini menyangkut dengan nasib dan masa depan manusia sebagai makhluk yang memiliki hak untuk dapat hidup dengan harkat dan martabat kemanusiaannya.

Berbagai hal yang berkembang dalam konteks pendidikan, memang menjadi sesuatu yang menarik dan dapat dijadikan sebagai upaya untuk meningkatkan mutu manusia. Seluruh aturan yang dikeluarkan, bahkan mungkin juga yang belum dikeluarkan adalah dalam konteks dan upaya meningkatkan mutu pendidikan sehingga dapat meningkatkan manusia secara keseluruhan.

BAB V

PENINGKATAN KOMPETENSI SUMBER DAYA ORGANISASI PENDIDIKAN

A. Manusia dan Organisasi

1. Konsep dan Teori Pengembangan SDM

Konsep dan teori pengembangan SDM pada dasarnya mencakup pengembangan suatu uraian yang rinci dari tugas-tugas yang tercakup dalam suatu pekerjaan, dengan menentukan hubungan dari suatu pekerjaan tertentu dengan pekerjaan lain, dan memastikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan bagi seorang anggota organisasi untuk melakukan itu dengan sukses (Robbins, 2003:257).

Mengacu kepada konsep dan teori tersebut, dapat dikatakan bahwa pengembangan SDM pada dasarnya dilakukan agar setiap personil organisasi menjadi orang yang terampil dalam melaksanakan tugas pokoknya, melalui pemahaman yang mendasar terhadap visi, misi, tujuan, sasaran dan target yang telah ditetapkan organisasi dan harus dicapai dengan hasil maksimal dan optimal.

Pengembangan SDM oleh karenanya, ditentukan oleh bagaimana strategi yang ditetapkan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya, dan pada saat yang bersamaan mempersiapkan personil organisasi secara proporsional untuk dapat berkinerja sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing. Sejalan dengan hal itu, maka upaya yang dilakukan oleh organisasi agar tercipta mutu SDM yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, adalah dengan melakukan beberapa proses yang berorientasi kepada efektivitas.

Proses yang efektif untuk meningkatkan mutu SDM itu dilakukan melalui: (1) seleksi, (2) perekrutan, (3) penempatan, (4) pembinaan, dan (5) promosi yang berkelanjutan dengan memperhatikan pengalaman kinerja personil tersebut, dan juga

bagaimana ia menyelesaikan tugas sehari-hari. Namun yang tak kalah penting adalah memperhatikan bagaimana komitmennya terhadap organisasi.

Secara konseptual untuk menemukan efektivitas kinerja organisasi dalam rangka meningkatkan mutu organisasi, dilakukan dengan tiga langkah:

1. **Analisis pekerjaan.** Mengembangkan suatu penggambaran yang rinci dari tugas-tugas yang tercakup dalam suatu pekerjaan, menentukan hubungan dari suatu pekerjaan tertentu dengan pekerjaan-pekerjaan lain, dan memastikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan bagi personil organisasi untuk melakukan pekerjaan itu dengan sukses.
2. **Uraian jabatan.** Suatu pernyataan tertulis mengenai apa yang dilakukan oleh pelaksan pekerjaan, bagaimana itu dilakukan, dan mengapa dilakukan.
3. **Spesifikasi pekerjaan.** Menetapkan kualifikasi minimum yang dapat diterima yang harus dimiliki seorang personil organisasi untuk melakukan suatu tugas tertentu dengan sukses.

2. Kekeliruan dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi, merupakan kelemahan di bidang administrasi/manajemen

Sebuah organisasi akan dapat mengeleminir atau setidaknya mengurangi kelemahannya. Hal itu dapat dilakukan jika organisasi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap anggota atau personilnya. Kontribusi yang diberikan organisasi dapat berbentuk material maupun non-material bagi anggota yang terlibat dalam organisasi. Karena itu, manusia sebagai anggota organisasi harus memperoleh perhatian utama agar merasakan arti atau manfaat organisasi tersebut.

Dalam perspektif pencapaian tujuan, banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi mencapai sasaran dalam menjalankan visi, misi, tujuan, sasaran dan targetnya. Seperti kultur organisasi, kepemimpinan, *reward & punishment*, kompensasi, tingkat stres dan konflik, komitmen, moral dan etik, komunikasi, inovasi, kreativitas, otoritas, pengambilan keputusan maupun kepuasan kerja dalam organisasi.

Satu hal yang pasti bahwa sebenarnya justru anggota organisasilah yang harus merasakan manfaat organisasi, karena bagaimanapun organisasi itu ada karena untuk

kepentingan anggota. Dengan demikian kepentingan anggota harus dinomorsatukan, dan salah satu cara (bukan satu-satunya cara) menomorsatukan kedudukan anggota dalam organisasi adalah memberikan kesempatan kepadanya untuk merasakan kepuasan kerja ketika ia melaksanakan tugas sebagai anggota organisasi sesuai dengan tugas pokoknya. “Sebuah pekerjaan memuaskan jika ada keselarasan antara sifat-sifat pekerjaan dan kebutuhan orang tersebut” (Strauss & Sayles, 1986:24).

Setiap individu membawa kebutuhan-kebutuhan pribadinya kedalam organisasi dimana mereka bekerja. Kebutuhan-kebutuhan ini untuk sebagian berupa materi dan ekonomis, sebagian berupa kebutuhan sosial dan psikologis. Kebutuhan-kebutuhan pribadi para karyawan dapat mempunyai pengaruh penting pada organisasi. Kebutuhan-kebutuhan pribadi anda umpamanya sangat mempengaruhi motivasi dan sikap anda terhadap pekerjaan anda (Kossen, 1986:12).

Seorang dengan tingkat **kepuasan kerja** tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seorang yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap kerja itu (Robbins, 1996:170). Sikap positif dan negatif akan mempengaruhi kinerja organisasi, sikap positif maupun negatif akan mempengaruhi sasaran maupun target yang harus di-capai oleh sebuah organisasi. Rasa puas dan tidak puas terhadap pekerjaan yang dirasakan anggota dalam organisasi akan mempengaruhi keterlibatan anggota tersebut dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. **Keterlibatan kerja** dari setiap anggota menurut Robbins (1996:170) dapat diartikan sebagai “derajat sejauh mana seseorang memihak kepada pekerjaannya, berpartisipasi aktif dalamnya, dan menganggap kinerjanya penting bagi harga diri”. Jika kepuasan kerja dan keterlibatan kerja telah dimiliki oleh seorang anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya, maka anggota tersebut akan memiliki **komitmen organisasional**, yaitu “derajat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, dan berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu” (Robbins, 1996:171).

3. Model Pelatihan yang Cocok untuk Pekerjaan

Ada enam tema umum atau tujuan yang substantif yang akan dicapai dalam proses pelatihan. Keenamnya adalah: (1) dalam rangka mengubah sikap dan tingkah laku, (2)

mempengaruhi dan meyakinkan sesuatu, (3) mensosialisasikan informasi tertentu, (4) merangsang atau mendorong pikiran-pikiran peserta, (5) hanya sekedar menghibur, dan (6) memberikan motivasi melakukan sesuatu.

Salah satu pelatihan yang dianggap penting dilakukan adalah “Pelatihan Peningkatan Mutu Manajemen Kepemimpinan Pendidikan”. Pelatihan ini diperuntukkan bagi Kepala Sekolah. Pelatihan ini dianggap penting dan bertujuan untuk:

1. Kemampuan dan keterampilan manajerial Kepala Sekolah dengan berbasis kepada mutu.
2. Kemampuan dan keterampilan Kepala Sekolah agar lebih efektif memanfaatkan sumber daya yang tersedia (baik sumber daya manusia, sumber daya fasilitas dan sumber dana).
3. Keterampilan Kepala Sekolah menyusun RAPBS yang efisien dan berbasis mutu.
4. Kemampuan dan keterampilan Kepala Sekolah dalam mendekatkan sekolah kepada *stakeholders* pendidikan.
5. Kemampuan dan keterampilan Kepala Sekolah dalam memanfaatkan bantuan dana yang bersifat langsung maupun tidak langsung, agar pencapaian tujuan sekolah berlangsung efektif.
6. Keterampilan menganalisis dan mengevaluasi sekolah (analisis SWOT).

Tujuan pelatihan tersebut tentu saja agar Kepala Sekolah memiliki keterampilan manajerial sehingga target yang lebih rinci dapat dicapai. Adapun targetnya adalah:

1. Peserta mendapatkan keterampilan yang bersifat teknis.
2. Peserta memiliki wawasan baru dan berbasis mutu.
3. Peserta memiliki kemampuan menyusun RAPBS.
4. Peserta dapat merumuskan tujuan sekolah secara lebih operasional.
5. Peserta dapat melaksanakan visi dan misi sekolah.

Adapun materi yang diberikan kepada peserta pelatihan agar tujuan dan target berhasil dicapai adalah sebagai berikut:

1. Analisis Kesenjangan Sekolah (Bahan Profil dan Data Sekolah).

2. Penentuan prioritas dan penyusunan program sekolah.
3. Penyusunan RAPBS
 - a. alokasi anggaran dan pajak,
 - b. pembukuan dan laporan pertanggungjawaban,
4. Kepengawasan (BPK, BPKP, Bawasda).

Melalui berbagai proses yang dapat dipertanggungjawabkan, tidak tertutup kemungkinan dimana persekolahan akan memperoleh tenaga-tenaga terampil/kompeten sesuai dengan kebutuhan. Namun demikian, system atau pola pelatihan haraus berangkat dari kebutuhan personil dan organisasi, agar setelah selesai melakukan pelatihan, semakin terampil dalam mengelola tugas berdasarkan tuntutan kinerja tugas secara maksimal dan optimal. Hal ini yang menjadi dasar utama dilaksanakannya pelatihan.

4. Strategi Memperbaiki SDM di Bidang Pendidikan.

Give people a handout or a tool, and they will live a little better. Give them an education, and they will change the world. Statemen yang sangat menarik ini menggambarkan betapa pentingnya pendidikan bagi kehidupan. Dengan menyadari pentingnya pendidikan tersebut diharapkan setiap negara akan dapat menetapkan strategi yang mendasar dalam penyelenggaraan pendidikan. Menurut Bank Dunia strategi sektor pendidikan diperlukan agar produk pendidikan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan siap menghadapi tantangan ke depan.

Pendidikan, bagaimanapun harus diberdayakan secara proporsional. Oleh karena itu desentralisasi pendidikan yang dianut saat ini harus diterapkan secara konsekwen. Desentralisasi pendidikan saat ini memiliki paradigma baru, yaitu dari yang bersifat birokratis menuju demokratis. Dengan perubahan seperti itu, dapat di lihat telah terjadi beberapa perubahan yang signifikan dalam penyelenggaraan pendidikan sebagai bagian dari pencapaian tujuan nasional.

Perubahan-perubahan itu setidaknya-tidaknya dapat dilihat seperti tertera pada table di bawah ini:

No	Aspek	Paradigma pendidikan birokratis hirarkis	Paradigma pendidikan demokratis
1	Perencanaan	<i>Top-down</i>	<i>Buttom-up</i>
2	Pelaksanaan	Didasarkan instruksi-petunjuk	Didasarkan atas profesionalitas
3	Standar	<i>Output</i> dan proses : Nasional-makro	<i>Output</i> Nas. Makro, Proses lokal Mikro
4	Target	Nasional-makro	Level sekolah-wilayah terbatas
5	Pemahaman tujuan-target	Didasarkan atas pedoman dari pusat	Didasarkan atas kondisi sekolah
6	Sistem insentif	Seragam dan kepatuhan	Sistem prestasi
7	Umpan balik Orangtua	Tidak diperlukan, kecuali bagi peserta didik yang bermasalah	Diperlukan secara teratur
8	Orientasi	Pengembangan intelektual (NEM)	Pengembangan aspek inteletual, per-sonal dan sosial
9	Persepsi terhadap input	Masukan peserta didik diperlukan sebagai <i>raw input</i> yang menentu kan hasil akhir	Masukan peserta didik bukan merupa kan <i>raw input</i> , melainkan klien yang memerlukan pelayanan jasa sekolah
10	Evaluasi	Dilaksanakan pada titik-titik wak tu tertentu dan bersifat seragam	Dilaksanakan sepan-jang waktu dengan menekankan kebutuhan sekolah
11	Kontrol sekolah	Oleh atasan	Oleh Orantgtua peserta didik dan masyarakat sekitar
12	Pengambilan keputusan	Ada ditangan kepek dengan perkenan atasan	Rapat guru, Orangtua peserta didik dan kepala sekolah

13	Peran orang tua siswa dan masyarakat	Terbatas menyediakan dana	Terlibat dalam seluruh proses pendidikan, kecuali menentukan nilai
----	--------------------------------------	---------------------------	--

Untuk dapat melaksanakan peralihan dari pendidikan birolratis hirarkis menuju demokratis, diperlukan adanya *good governance*. *Good governace* yang dimaksud disini adalah yang memiliki niat baik terhadap tugas dan tanggung jawabnya dan mengabdikan untuk masyarakat serta amanah terhadap seluruh tugas dan tanggung jawabnya. Arti *good* dan *good governance* mengandung dua pengertian. **Pertama**, nilai yang menjunjung tinggi keinginan atau kehendak rakyat, dan nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan (nasional), kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan keadilan sosial. **Kedua**, aspek fungsional dari pemerintahan yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut. Berdasarkan pengertian ini, *good governance* berorientasi pada :

1. Orientasi ideal, negara yang diarahkan pada pencapaian tujuan nasional. Orientasi ini bertitik tolak pada demokratisasi dalam kehidupan bernegara dengan elemen konstituenya seperti : *legitimacy* (apakah pemerintah) dipilih dan mendapat kepercayaan dari rakyat, *accountability* (akuntabilitas), *securing of human rights*, *autonomy and devolution of power*, dan *assurance of civilian control*.
2. Pemerintahan yang berfungsi secara ideal, yaitu secara efektif dan efisien dalam melakukan upaya mencapai tujuan nasional. Orientasi kedua ini tergantung pada sejauhmana pemerintah mempunyai kompetensi, dan sejauhmana struktur serta mekanisme politik serta administratif berfungsi secara efektif dan efisien

B. Peningkatan Mutu Berbasis Profesional Tenaga Kependidikan

1. Kebutuhan terhadap Tenaga Profesional

Sejak bergulirnya reformasi pada pertengahan tahun 1998, telah terjadi gelombang perubahan dalam segala sendi kehidupan, baik kehidupan bermasyarakat, berbangsa maupun bernegara. Perubahan mendasar dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan

bernegara saat ini berimplikasi terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan, jika selama ini menggunakan paradigma sentralistik selanjutnya berorientasi ke paradigma desentralistik (otonomi).

Salah satu implikasi penerapan paradigma desentralisasi tersebut adalah sistem penyelenggaraan sektor pendidikan, yaitu sektor yang selama ini terabaikan dan dianggap hanya sebagai bagian dari aktivitas ekonomi dan politik. Akibatnya sektor pendidikan dijadikan komoditas politik oleh pengambil kebijakan, baik kebijakan oleh eksekutif maupun legislatif ketika mereka menganggap perlu mengangkat isu-isu kependidikan yang dapat meningkatkan perhatian publik terhadap mereka. Begitulah sektor pendidikan ditempatkan selama ini, ia tidak menjadi *leading sector* dalam perencanaan pembangunan mutu manusia secara nasional, padahal amanah terpenting kemerdekaan bangsa ini adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Seharusnya seluruh perencanaan dan aktivitas apapun yang dilakukan oleh pemerintah adalah dalam kerangka mencerdaskan kehidupan bangsa.

Sampai saat ini pendidikan bagaimanapun akan mampu melakukan peran-peran berikut : (1) mempersiapkan dan memperbarui perangkat mental psikologis warga masyarakat sehingga siap menghadapi kehidupan yang lebih maju dan berubah sesuai dengan perkembangan dan tuntutan zaman, (2) mempersiapkan warga masyarakat dengan keterampilan dan kemampuan kerja yang diperlukan dalam masyarakat ataupun dunia kerja, (3), mempersiapkan warga masyarakat dengan sifat kritis dan keberanian hidup mandiri terlepas dari ketergantungan kepada pihak lain, dan (4) mengembangkan kemampuan kreatif dan adaptif dalam memanfaatkan potensi yang dimiliki.

Terminologi pendidikan memiliki ruang lingkup yang luas, meliputi pendidikan persekolahan dan pendidikan luar sekolah, atau dalam bahasa lain disebut pendidikan formal, nonformal dan informal. Namun demikian, kenyataan menunjukkan bahwa tumpuan utama dalam pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan berada pada pendidikan persekolahan. Oleh karena itu, upaya reformasi pendidikan saat ini ditujukan pada bagaimana memperbaiki sistem pendidikan persekolahan agar dapat meningkatkan mutu lulusan secara signifikan. Reformasi ini merupakan bagian dari perubahan sistem nasional secara komprehensif.

Salah satu sistem nasional yang memerlukan perhatian khusus saat ini adalah pendidikan (tanpa bermaksud mengabaikan sistem-sistem lainnya), dan jika berbicara tentang pendidikan sebagai sebuah sistem, maka sub-sistem yang bersifat strategis tetapi krusial dalam pendidikan selama ini adalah sektor tenaga kependidikan, khususnya guru. Tenaga kependidikan guru selama ini cenderung terabaikan sebagai bagian terpenting dalam meningkatkan mutu pendidikan. Padahal guru sebagai profesi yang menjalankan tugas pembelajaran dan setiap saat berinteraksi dengan anak didik, memerlukan berbagai perangkat yang memungkinkannya untuk berkinerja tinggi dan produktif dalam melaksanakan tugas-tugas keguruannya. Oleh karenanya, untuk meningkatkan mutu pendidikan maka diperlukan adanya renumerasi tenaga kependidikan guru, yaitu upaya peningkatan kesejahteraan tenaga kependidikan guru secara menyeluruh yang menyentuh kepentingan pendidikan.

Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 1992 tentang Tenaga Kependidikan pada Bab I Pasal 1 butir 1 menyatakan bahwa yang dimaksud dengan tenaga kependidikan adalah: “anggota masyarakat yang mengabdikan dirinya secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan”. Bab II pasal 3 butir 1 menyatakan bahwa yang dimaksud dengan tenaga kependidikan adalah: “terdiri atas tenaga pendidik, pengelola satuan pendidikan, penilik, pengawas, peneliti dan pengembang di bidang pendidikan, pustakawan, laboran, teknisi sumber belajar, dan penguji”, sedangkan pada butir 2 menyatakan: “tenaga pendidik terdiri atas pembimbing, pengajar, dan pelatih”, dan pada butir 3 dinyatakan bahwa: “pengelola satuan pendidikan terdiri atas kepala sekolah, direktur, ketua, rektor, dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah”.

Penegasan tentang tenaga kependidikan dalam peraturan tersebut mengisyaratkan bahwa tenaga kependidikan memiliki spektrum yang luas dalam penyelenggaraan pendidikan. Oleh karena itu peran, tugas, tanggung jawab, wewenang dan kekuasaan tenaga kependidikan sifatnya strategis dalam mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran. Besarnya peran yang harus dilakukan tenaga kependidikan tersebut, mengharuskan sistem pembinaan tenaga kependidikan memerlukan penanganan yang terencana agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Apalagi peran yang mereka lakukan

tersebut merupakan upaya merealisasi pencerdasan bangsa dan untuk kepentingan kelangsungan hidup bangsa.

Sebagai tenaga kependidikan, apakah ia pendidik (guru), pengelola satuan pendidikan, penilik, pengawas, peneliti dan pengembang di bidang pendidikan, pustakawan, laboran, teknisi sumber belajar, dan penguji, keterampilan dan kompetensi yang dimilikinya akan menentukan seberapa jauh ia mampu melaksanakannya sesuai dengan tuntutan kinerja tugas yang diembannya tersebut. Kompetensi atau profesionalisasi tugas merupakan tuntutan dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing. Tuntutan tugas yang proporsional dari setiap tenaga kependidikan akan dapat dilaksanakan dengan baik dan efektif jika memiliki kompetensi atau profesional sesuai dengan tuntutan kinerja tugas.

Saat ini, tenaga kependidikan yang menjadi pusat perhatian adalah tenaga kependidikan guru. Guru merupakan salah satu tenaga kependidikan yang dianggap populer karena berhadapan langsung dengan anak didik. Kinerja guru yang selama ini menjadi wacana dalam meningkatkan mutu manusia atau sumberdaya manusia yang unggul, menjadikan guru sebagai salah satu isu sentral di bidang pendidikan. Persoalan guru adalah persoalan pendidikan, persoalan pendidikan adalah persoalan bangsa. Begitulah kira-kira kalangan praktisi pendidikan menggiring isu tentang guru dalam upaya meningkatkan profesionalisasi guru.

Karenanya, pada saat ini telah muncul sebuah kesadaran untuk memperhatikan tenaga kependidikan guru. Apalagi setiap berbicara tentang pendidikan, maka arah yang selalu dibicarakan saat ini adalah tentang guru, guru menjadi isu nasional. Berbeda dengan tenaga kependidikan lainnya, guru memiliki kedudukan strategis dalam meningkatkan kecerdasan dan kesiapan anak didik menghadapi masa depannya. Keberhasilan peserta didik dianggap merupakan keberhasilan guru, namun kegagalan peserta didik juga dianggap sebagai kegagalan guru.

2. Realitas Keprofesionalan Tenaga Kependidikan Guru

Persoalan guru memang bersifat kompleks, tidak hanya menyangkut mutu guru saja, tetapi menyangkut hal-hal lainnya. Seperti profesionalisasi, perekrutan, pembinaan, kesejahteraan, renumerasi dan lainnya. Sebagai salah satu elemen terpenting dalam tenaga

kependidikan, persoalan guru menjadi penting karena tuntutan *stakeholder* (pemangku kepentingan) pendidikan telah mengarah kepada mutu. Mutu sebagai tuntutan telah menjadi isu dalam pendidikan, sebab masyarakat pengguna jasa pendidikan menganggap bahwa mutu pendidikan yang baik akan menjamin lulusan untuk dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan memperoleh pekerjaan yang layak.

Berbagai tuntutan pemangku kepentingan pendidikan telah merubah konstelasi pendidikan di persekolahan, kesiapan persekolahan menghadapi kenyataan tersebut telah memaksa persekolahan melakukan pembenahan di segala bidang, seperti manajemen, kurikulum, fasilitas, dan yang terpenting adalah guru itu sendiri sebagai garda terdepan dalam melayani kepentingan dan kebutuhan pemangku kepentingan pendidikan.

Guru menjadi primadona ketika pendidikan dianggap sebagai instrumen dalam *empowering* (pemberdayaan) peningkatan mutu manusia. Dalam kerangka itu maka sistem pendidikan calon tenaga kependidikan tersebut dirubah juga, mulai dari pola pendidikannya di lembaga pendidikan keguruan (semacam LPTK di Indonesia), perekrutannya, kesejahteraannya, pembinaannya, sampai kepada sistem remunerasi yang berkelanjutan bagi guru tersebut.

Pengalaman-pengalaman inilah yang seharusnya menjadi perhatian kebijakan pembinaan guru di Indonesia, sayangnya selama ini kita menjadikan guru hanya sebagai bagian dari aparat pemerintah, yang melakukan tugas sesuai dengan birokrasi yang cenderung hirarkis. Bahkan sampai saat ini setelah reformasi sekalipun, guru tetap dikendalikan oleh birokrat-birokrat otonomi daerah. Pembinaannya masih bernuansa hirarkis birokratis, seharusnya menggunakan paradigma baru dengan berorientasi kepada demokratis dan kolegial. Akibatnya guru masih tetap terkooptasi oleh birokrasi, disamping gamang dan gugupnya perilaku kepala sekolah karena hadirnya komite sekolah sebagai mitra dalam pengambilan keputusan dan kebijakan persekolahan. Semua masalah tersebut berimplikasi terhadap jati diri guru sebagai pendidik dan pembimbing di persekolahan.

Guru selama ini memang diperlakukan sebagai profesi tetapi perlakuan yang diberikan kepada guru tidak mencerminkan bahwa pekerjaan sebagai guru adalah profesi. Hal ini dapat dilihat dari berbagai penderitaan yang dialami guru dalam melaksanakan

tugasnya. Profesi guru tidak dihargai sebagai tenaga profesional, padahal peran dan tugas yang dilakukannya telah memenuhi syarat atau ciri sebagai tenaga profesional, yaitu :

1. Suatu jabatan yang memiliki fungsi dan signifikansi sosial yang menentukan (*crusial*),
2. Jabatan yang menuntut keterampilan/keahlian tertentu,
3. Keterampilan/keahlian yang dituntut jabatan itu didapat melalui pemecahan masalah dengan menggunakan teori dan metode ilmiah,
4. Jabatan itu didasarkan kepada batang tubuh disiplin ilmu yang jelas, sistematis, eksplisit, yang bukan hanya sekadar pendapat khalayak umum,
5. Jabatan itu memerlukan pendidikan tingkat perguruan tinggi dengan waktu yang cukup lama,
6. Proses pendidikan untuk jabatan itu juga merupakan aplikasi dan sosialisasi nilai-nilai profesional itu sendiri,
7. Dalam memberikan layanan kepada masyarakat, anggota profesi itu berpegang teguh pada kode etik yang dikontrol oleh organisasi profesi,
8. Tiap anggota profesi mempunyai kebebasan dalam memberikan *judgement* terhadap permasalahan profesi yang dihadapinya,
9. Dalam prakteknya melayani masyarakat, anggota profesi otonom dan bebas dari campur tangan orang luar, dan
10. Jabatan ini mempunyai prestise yang tinggi dalam masyarakat, dan oleh karenanya memperoleh imbalan yang tinggi pula.

Berbagai upaya telah dan sedang dilakukan untuk meningkatkan perbaikan pendidikan dan sistem pendidikan nasional, termasuk guru di dalamnya. Upaya-upaya yang dilakukan bersifat komprehensif dan terpadu sehingga diharapkan dapat memberdayakan guru menjadi lebih kompeten dan profesional. Dalam upaya melakukan perbaikan sistem pendidikan agar profesionalisasi guru tercapai, maka berbagai aspek dalam upaya tersebut harus diprioritaskan. Skala prioritas dalam membangun dan melakukan perubahan terhadap sistem pendidikan sebagai bagian dari reformasi pendidikan, adalah melakukan berbagai pembaruan dalam berbagai aspeknya.

Tiga aspek dasar yang perlu diperbarui adalah aspek regulatori; aspek profesionalitas; dan aspek manajemen (Zamroni, 2001:11). Ketiga aspek ini diyakini mampu memberdayakan seluruh sistem penyelenggaraan pendidikan, dan ketiga aspek inilah pada dasarnya yang terabaikan dalam sistem penyelenggaraan pendidikan secara rasional sehingga berimplikasi luas terhadap mutu penyelenggaraannya, terutama mutu guru dan peserta didik.

Ketiga aspek tersebut merupakan prioritas agar profesionalisasi guru terpenuhi, aspek regulatori berkaitan erat dengan berbagai perundangan dan peraturan yang dapat menyerap segala sesuatu yang berkaitan dengan peningkatan profesionalisme guru, termasuk sistem renumerasi agar guru terlindungi dan terjamin keamanannya dalam melaksanakan tugas. Aspek profesionalitas merupakan aspek substantif dari profesi keguruan, salah satu upaya agar tercapai reformasi di sektor pendidikan adalah dengan meningkatkan profesionalisasi guru sesuai dengan standar kecakapan dan pelayanannya, sehingga kinerja guru dapat dilihat seberapa jauh ia mampu melakukan tugas sesuai dengan tuntutan profesi keguruan tersebut.

3. Regulasi untuk Mendukung Pengembangan Tenaga Kependidikan

Kehadiran Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 tanggal 8 Juli 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang merupakan revisi Undang Undang Nomor 2 Tahun 1989 tanggal 27 Maret 1989, membawa angin segar bagi peningkatan profesionalisasi tenaga kependidikan, khususnya tenaga kependidikan guru. Demikian juga dengan Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, telah memberikan kenyamanan bagi pengembangan tenaga kependidikan, khususnya guru.

Kehadiran undang-undang tersebut selanjutnya akan ditindaklanjuti oleh peraturan pemerintah (PP) dalam menjabarkan secara operasional undang-undang pendidikan tahun 2003 yang telah direvisi tersebut. Justru, pada peraturan pemerintah itulah nantinya yang akan menunjukkan apakah komitmen melakukan perubahan terhadap tenaga kependidikan, benar-benar teralisir sebagai bagian dari yang dikumandangkan oleh berbagai pihak.

Regulasi di atas diharapkan secara teknis membawa implikasi terhadap berbagai upaya peningkatan mutu pendidikan khususnya tenaga kependidikan, antara lain mencakup:

1. Meningkatkan mutu sumberdaya tenaga kependidikan dan pengguna jasa kependidikan sekolah/madrasah, yang meliputi kepala sekolah, guru, penilik dan pengawas dan komite sekolah secara proporsional
2. Meningkatkan kesadaran sistem pelayanan sekolah/madrasah terhadap keinginan dan kebutuhan *stakeholders* pendidikan.
3. Menyatukan visi dan misi penyelenggara sekolah/madrasah dalam menciptakan peserta didik yang mampu menyerap materi bahan ajar selama terjadinya proses pembelajaran di sekolah/madrasah, serta memberi stimulus kepada lulusan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi dengan jenis pendidikan yang variatif.
4. Mendorong seluruh personel yang terlibat mengelola sekolah/madrasah, untuk menciptakan sinergi dan meningkatkan kinerjanya sehingga proses pembelajaran berlangsung sebagaimana mestinya dengan menggunakan seluruh sumber daya yang tersedia.

Adanya implikasi seperti yang tertera di atas, memerlukan suasana yang lebih spesifik dalam menyelenggarakan persekolahan. Dalam hal ini perlu memperhatikan hal-hal berikut:

1. Menciptakan suasana yang kondusif terjadinya proses pembelajaran sesuai dengan tuntutan kinerja manajemen pembelajaran.
2. Tumbuh-kembangnya tradisi pelayanan yang baik dari setiap personil pengelola dan pelaksana sekolah/madrasah (kepala sekolah/madrasah, guru dan tata usaha), sehingga menjamin terealisirnya kebutuhan pemangku kepentingan pendidikan.
3. Meningkatnya kesadaran guru sekolah/madrasah dalam membantu dan membimbing siswa untuk setiap saat mencapai prestasi yang membanggakan.

4. Menjadikan pola kepemimpinan kepala sekolah/madrasah sebagai panutan dalam melakukan tindakan, baik tindakan yang bersifat manajerial dan juga tindakan yang bersifat teknis.

C. Profesionalitas Guru Melalui Sertifikasi

Mengacu kepada Rubrik Penilaian Portofolio Sertifikasi Guru Agama/Bidang Studi dalam Jabatan, dapat dilihat bahwa terdapat 10 (sepuluh) komponen Portofolio dan ketentuannya. Pengelompokan kesepuluh komponen tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

1. Unsur Kualifikasi dan Tugas Pokok

Unsur kualifikasi dan tugas pokok terdiri atas tiga komponen, yaitu:

- (1) Kualifikasi akademik
- (2) Pengalaman mengajar
- (3) Perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran

Total skor unsur A minimal 340, semua komponen pada unsur ini tidak boleh kosong, dan skor komponen perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran (A.3) minimal 120.

2. Unsur Pengembangan Profesi

Unsur pengembangan profesi terdiri atas empat komponen, yaitu:

- (1) Pendidikan dan pelatihan
- (2) Penilaian dari atasan dan pengawas
- (3) Prestasi akademik
- (4) Karya pengembangan profesi

Total skor unsur B minimal 300, khusus untuk guru yang ditugaskan pada daerah khusus minimal 200, dan skor komponen penilaian dari atasan dan pengawas (B.2) minimal 35.

3. Unsur Pendukung Profesi

Unsur pendukung profesi terdiri atas tiga komponen, yaitu:

- (1) Keikutsertaan dalam forum ilmiah
- (2) Pengalaman organisasi di bidang kependidikan dan sosial
- (3) Penghargaan yang relevan dengan bidang pendidikan
- (4) Total skor unsur C tidak boleh nol.

Batas lulus yang dihasilkan berdasarkan batas minimal yang harus dicapai seorang guru adalah 850 (57% dari perkiraan skor maksimum). Apabila skor maksimal kualifikasi akademik tidak memperhitungkan ijazah S2 dan S3 (yang pada umumnya guru tidak memiliki), maka batas lulus menjadi: $850/1125 \times 100\% = 75,56\%$.

Merujuk kepada sistem penilaian untuk menentukan keprofesionalan guru tersebut di atas, maka akan muncul beberapa asumsi yang mendasarinya. Dalam hal ini asumsi tersebut tidaklah didasarkan atas rujukan positif dan negatif, tetapi lebih mengacu kepada objektivitas yang dihasilkan melalui system pelaksanaannya berdasarkan realitas yang ada.

Asumsi yang mendasari pelaksanaan portofolio ini sifatnya sederhana dan bersifat realitas, yaitu: semakin lama masa kerja mengajar seorang guru, maka semakin berpengalaman dalam melaksanakan proses pembelajaran. Oleh karenanya, patut di duga bahwa seorang guru yang telah lama melaksanakan tugas pembelajaran, umpamanya minimal 10 tahun, akan lulus dalam pelaksanaan portofolio. Dikatakan demikian, karena guru itu setidaknya-tidaknya telah ikut serta dalam berbagai kegiatan yang meningkatkan keprofesionalannya, terutama kegiatan-kegiatan yang tertera dalam 10 (sepuluh) komponen dalam portofolio.

Penilaian berbasis portofolio, dapat di lihat sebagai penilaian berdasarkan kumpulan berkas (dokumen) atau bukti-bukti, yang menunjukkan bahwa seorang guru telah mengikuti dan melaksanakan berbagai komponen kegiatan sesuai dengan tuntutan kinerja professional guru. Penilaian ini memang memerlukan bukti otentik atas apa yang telah dilakukan guru terkait dengan upaya untuk mendukung kinerja profesionalnya.

Walaupun terdapat sikap pesimis dikalangan komunitas tertentu dalam melihat prosesnya, tetapi proses portofolio ini telah menyentak dan menyadarkan guru untuk

melakukan berbagai hal agar keprofesionalannya sebagai guru, dapat tercapai dan terukur secara kuantitatif dan kualitatif. Hal ini perlu disadari guru sehingga ia sebagai salah satu tenaga profesional, terlibat dan melibatkan diri secara utuh dan menyeluruh dalam komunitas profesional sesuai dengan bidangnya.

Memang, kalau di lihat berdasarkan kenyataan yang ada, masih terdapat hal-hal yang perlu diperbaiki dalam pelaksanaan portofolio ini. Terutama dalam proses pembuktian dokumen yang diberikan guru ke panitia, jangan sampai dokumen yang diberikan itu sebagai bukti otentik, ternyata bukan merupakan bukti otentik tetapi bukti kecurangan atau memanipulasi kebenaran bukti. Kecurangan-kecurangan yang dilakukan guru untuk melengkapi portofolio itu, jangan sampai menodai prinsip dasar mengapa penilaian berbasis portofolio dilakukan untuk mengukur keprofesionalan guru sebagai tenaga pendidik, pengajar, pembimbing, dan pelatih.

Berbagai rujukan dapat saja disajikan untuk mengkritisi pelaksanaan penilaian portofolio sebagai instrument profesionalitas guru. Hal itu sah-saha saja dilakukan oleh siapa saja yang memiliki kepedulian (*concern*) terhadap pendidikan. Hanya saja, perlu dipertimbangkan bahwa kebijakan yang di ambil dalam konteks penilaian dengan menggunakan instrumen portofolio, masih relevan dengan standar pengukuran keprofesionalan guru. Kalaupun ada hal-hal yang perlu diperbaiki, bisa saja dilakukan seiring dengan perjalanan waktu sambil melihat hal-hal yang perlu dibenahi secara kontekstual dengan tidak melanggar prinsip peningkatan keprofesionalan guru.

Terlalu banyak orang berbicara tentang kelemahan penilaian portofolio, berdampak kepada perilaku guru. Guru menjadi terganggu dan tidak konsentrasi dalam melengkapi dokumen sebagai bukti otentik. Kepada semua pihak agar menyadari bahwa guru masih memerlukan proses pengembangan diri, dan salah satu pengembangan diri yang dilakukan adalah melalui proses penilaian portofolio.

D. Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG)

Bagi guru-guru yang tidak lulus mengikuti penilaian portofolio karena tidak mencapai angka atau skor 850, masih diberi peluang untuk lulus melalui proses pendidikan dan latihan profesi guru (PLPG). Tujuan penyelenggaraan PLPG ini menurut Rambu-

rambu Pelaksanaan Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG) yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Depdiknas Tahun 2007, adalah:

1. Untuk meningkatkan kompetensi guru yang belum lulus dalam penilaian portofolio.
2. Untuk menentukan kelulusan peserta sertifikasi guru dalam jabatan yang belum lulus dalam penilaian portofolio.

Peserta PLPG adalah guru peserta sertifikasi yang belum lulus pada penilaian portofolio dan direkomendasikan untuk mengikuti PLPG oleh Rayon LPTK (Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan) penyelenggara sertifikasi bagi guru dalam jabatan. PLPG diselenggarakan dengan bobot 90 Jam Pertemuan (JP), dengan alokasi 30 JP teori dan 60 JP praktik. Satu JP setara dengan 50 menit. PLPG diakhiri dengan uji kompetensi guru yang dilakukan oleh LPTK Penyelenggara Sertifikasi dengan mengacu pada rambu-rambu Ujian PLPG. Uji kompetensi meliputi uji tulis dan uji kinerja (praktik pembelajaran).

Peserta yang lulus mendapat sertifikat pendidik, sedangkan yang tidak lulus diberi kesempatan untuk mengikuti ujian ulang yang dilaksanakan oleh LPTK penyelenggara sebanyak-banyaknya dua kali dengan tenggang waktu sekurang-kurangnya dua minggu sejak tanggal pengumuman. Peserta yang telah mengikuti ujian ulang sebanyak dua kali namun masih belum lulus maka diserahkan kembali ke dinas pendidikan atau Kandepag kabupaten/kota untuk dibina lebih lanjut.

Adapun materi PLPG yang disampaikan adalah mencakup empat kompetensi guru, yaitu (1) pedagogik, (2) professional, (3) kepribadian, dan (4) sosial, sebagaimana yang terdapat dalam UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Rincian item-item yang terdapat dalam keempat kompetensi itu adalah sebagai berikut:

NO	KOMPETENSI PROFESIONAL	INDIKATOR
1	Pedagogik	Kemampuan dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi: 1. Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan 2. Pemahaman terhadap peserta didik

		<ul style="list-style-type: none"> 3. Pengembangan kurikulum/silabus 4. Perancangan pembelajaran 5. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis 6. Pemanfaatan teknologi pembelajaran 7. Evaluasi proses dan hasil belajar 8. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya
2	Kepribadian	<p>Pemilikan sifat-sifat kepribadian yang:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Berakhlak mulia 2. Arif dan bijaksana 3. Mantap 4. Berwibawa 5. Stabil 6. Dewasa 7. Jujur 8. Menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat 9. Secara objektif mengevaluasi kinerja sendiri 10. Mau dan siap mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan
3	Profesional	<p>Kemampuan dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu, teknologi, dan/atau seni yang diampunya yang sekurang-kurangnya meliputi penguasaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampunya 2. Konsep-konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang relevan yang secara konseptual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu
4	Sosial	<p>Kemampuan individu sebagai bagian dari masyarakat yang sekurang-kurangnya mencakup kemampuan untuk:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Berkomunikasi lisan, tulisan, dan/atau isyarat 2. Menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional 3. Bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, pimpinan satuan pendidikan, orang tua/wali peserta didik 4. Bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar dengan mengindahkan norma serta system nilai yang berlaku, dan 5. Menerapkan prinsip-prinsip persaudaraan sejati dan semangat kebersamaan

Pencapaian tujuan guru professional di atas masih diperkaya lagi dengan kompetensi profesional dikalangan guru-guru yang berada dibawah naungan Departemen Agama, khususnya mereka yang mengajar di madrasah. Pengayaan tersebut dapat dilihat dari kelengkapan profesionalitas yang harus mereka miliki seperti tertera dibawah ini.

KOMPETENSI PROFESIONAL GURU MADRASAH

(Ditjen Kelembagaan Agama Islam Depag RI, 2004)

NO	KOMPETENSI	KEMAMPUAN
1	Kompetensi Utama	<p>1. Kemampuan Akademik. Pengetahuan yang dimiliki oleh guru Madrasah harus mendalam terutama meliputi hal-hal berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) Memahami dengan baik dasar-dasar sosiologi dan psikologi pendidikan Islam dan umum (2) Memahami karakter dan perkembangan psikologis, sosiologis dan akademik setiap pelajar (3) Memahami cara mengembangkan kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual anak didik (4) Memahami kurikulum yang berlaku secara utuh, terutama menyangkut mata pelajaran yang menjadi bidang tugasnya (5) Memahami relevansi bidang studi yang diajarkan dengan ajaran-ajaran keislaman, atau sebaliknya (6) Memahami metode pembelajaran yang paling tepat dan mutakhir (7) Memahami perencanaan, proses, dan evaluasi belajar yang tepat (8) Memahami cara memanfaatkan jam belajar yang terbatas secara efektif (9) Memahami cara menggunakan alat bantu (teknologi) dan sumber belajar secara tepat (10) Memahami tujuan pendidikan dan pengajaran di Madrasah (sesuai dengan tingkatannya) (11) Memahami tujuan pendidikan nasional

		<p>2. Kemampuan Menciptakan Suasana Belajar yang Kondusif</p> <p>(1) Kemampuan ini meliputi hal-hal berikut:</p> <p>(2) Menciptakan lingkungan Madrasah yang saling menghormati dan memahami</p> <p>(3) Menanamkan agar siswa memberi penghargaan yang tinggi terhadap ilmu dan belajar</p> <p>(4) Menanamkan kepada siswa agar merasa bangga dan percaya diri menjadi siswa di Madrasah</p> <p>(5) Membiasakan perilaku dan sikap yang sopan kepada yang lain</p> <p>(6) Menumbuhkan sikap positif seperti tekun (<i>sabar</i>), menghargai dan menerima diri dan tegar terhadap kenyataan yang dialami (<i>tawakkal</i>) dan berpikir positif (<i>husnuzzon</i>)</p> <p>(7) Membiasakan anak didik menjaga kebersihan dan merawat kepentingan umum</p> <p>(8) Mengembangkan perilaku tepat waktu dan memenuhi janji</p> <p>(9) Membangun hubungan emosional yang erat antara siswa dan Madrasah</p> <p>(10) Berkomunikasi dengan bahasa Indonesia yang baik, jelas, dan tepat</p> <p>(11) Menggunakan berbagai pendekatan dalam pengajaran</p> <p>(12) Melibatkan siswa secara maksimal dalam proses pembelajaran</p> <p>(13) Memberi perhatian kepada setiap siswa dengan baik, serta mengevaluasi proses dan perkembangan belajar mereka</p> <p>(14) Menunjukkan sikap mudah dihubungi, tidak kaku (fleksibel), dan bertanggungjawab.</p>
--	--	--

2	Kompetensi Pendukung	<p>1. Kemampuan Membangun Hubungan/Komunikasi Kemampuan ini meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Mengutamakan kerja kolaboratif dan kolektif sesama guru dan warga Madrasah lainnya (2) Membangun lingkungan kerja yang bersahabat (<i>healty relationship</i>) (3) Membantu jalannya program dan kebijakan Madrasah serta berpartisipasi di dalamnya (4) Menjaga komunikasi dengan orang tua siswa dan masyarakat (5) Berpartisipasi dalam kegiatan masyarakat sekitar Madrasah (6) Menjaga kepercayaan warga Madrasah (7) Mengikuti peraturan dan prosedur yang berlaku dalam Madrasah (8) Menerima dan melaksanakan tanggung jawab yang diberikan (9) Menjamin bahwa setiap siswa mendapat perlakuan dan kesempatan yang sama untuk belajar (10) Menempatkan kesuksesan setiap siswa sebagai tujuan dari setiap langkah yang di ambil. <p>2. Kemampuan Kepemimpinan (<i>Leadership</i>) Aspek kepemimpinan yang perlu dimiliki oleh guru meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Memiliki dedikasi yang tinggi untuk meningkatkan prestasi siswa (2) Mendorong anak didik untuk tidak tergantung pada orang lain dalam belajar (3) Menunjukkan kemampuan beradaptasi dan fleksibel (4) Fokus pada pengajaran dan pembelajaran (5) Menunjukkan sikap adil, tidak memihak atau mengistimewakan seorang anak lebih dari anak yang lain (6) Memberi dukungan dan bantuan kepada sesama guru atau tenaga kependidikan lain yang menghadapi masalah (7) Menunjukkan perilaku yang sopan dan bertanggungjawab (8) Mengakui, menghargai dan member dukungan terhadap perbedaan pandangan (9) Berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan keahlian dan mendorong guru-guru lain untuk juga berpartisipasi (10) Mengelola sumber-sumber yang ada secara efektif dan benar (11) Mendorong dan sebisa mungkin memfasilitasi guru lain untuk mengembangkan diri.
---	----------------------	--

		<p>3. Kemampuan dalam Mengembangkan Diri</p> <p>Guru yang baik adalah guru yang mampu mengembangkan kemampuan profesionalnya secara terus menerus (ongoing self-development). Kemampuan mengembangkan diri meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) Mengambil inisiatif dalam mengembangkan kemampuan diri tanpa perlu menunggu instruksi atasan (2) Menyediakan waktu untuk membaca dan mempelajari metode mengajar terkini (3) Melakukan refleksi dan riset sederhana terhadap pengajaran mereka sendiri secara berkala (4) Mengikuti pelatihan-pelatihan atau pertemuan-pertemuan nonformal tentang pendidikan (5) Melakukan dialog-dialog informal untuk berbagi pengalaman dengan sesama guru (6) Memberi bantuan baik secara langsung maupun tertulis kepada guru-guru lain (7) Mendorong sesama guru dan tenaga kependidikan lainnya untuk melakukan kerja kolektif dalam member masukan bagi perbaikan praktek pengajaran
--	--	---

Merujuk kepada kompetensi profesional di atas, semakin mengukuhkan begitu sempurnanya profesi guru jika guru itu dalam melaksanakan tugas pendidikan dan pembelajarannya, menjadikan kompetensi profesional itu sebagai sesuatu yang melekat dalam dirinya. Proses melekatkan seluruh kompetensi profesional itu ke dalam diri setiap guru, tentu menjadi prioritas, baik oleh guru itu sendiri, lembaga tempat guru itu melaksanakan tugas pokoknya, masyarakat sebagai komponen utama pemangku kepentingan pendidikan, dan pemerintah sebagai penanggung jawab utama penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.

Keberhasilan guru meningkatkan kompetensi profesionalnya merupakan kebutuhan yang bersifat universal. Dikatakan demikian, karena guru bermutu bukan hanya untuk kepentingan guru itu semata, tetapi adalah untuk kepentingan peserta didik sebagai bagian dari warga masyarakat. Guru bermutu, tentu saja menjadi harapan, karena guru bermutu akan mampu membangun dirinya, dan membangun manusia lain yang menjadi tanggungjawabnya dalam proses pendidikan dan pembelajaran.

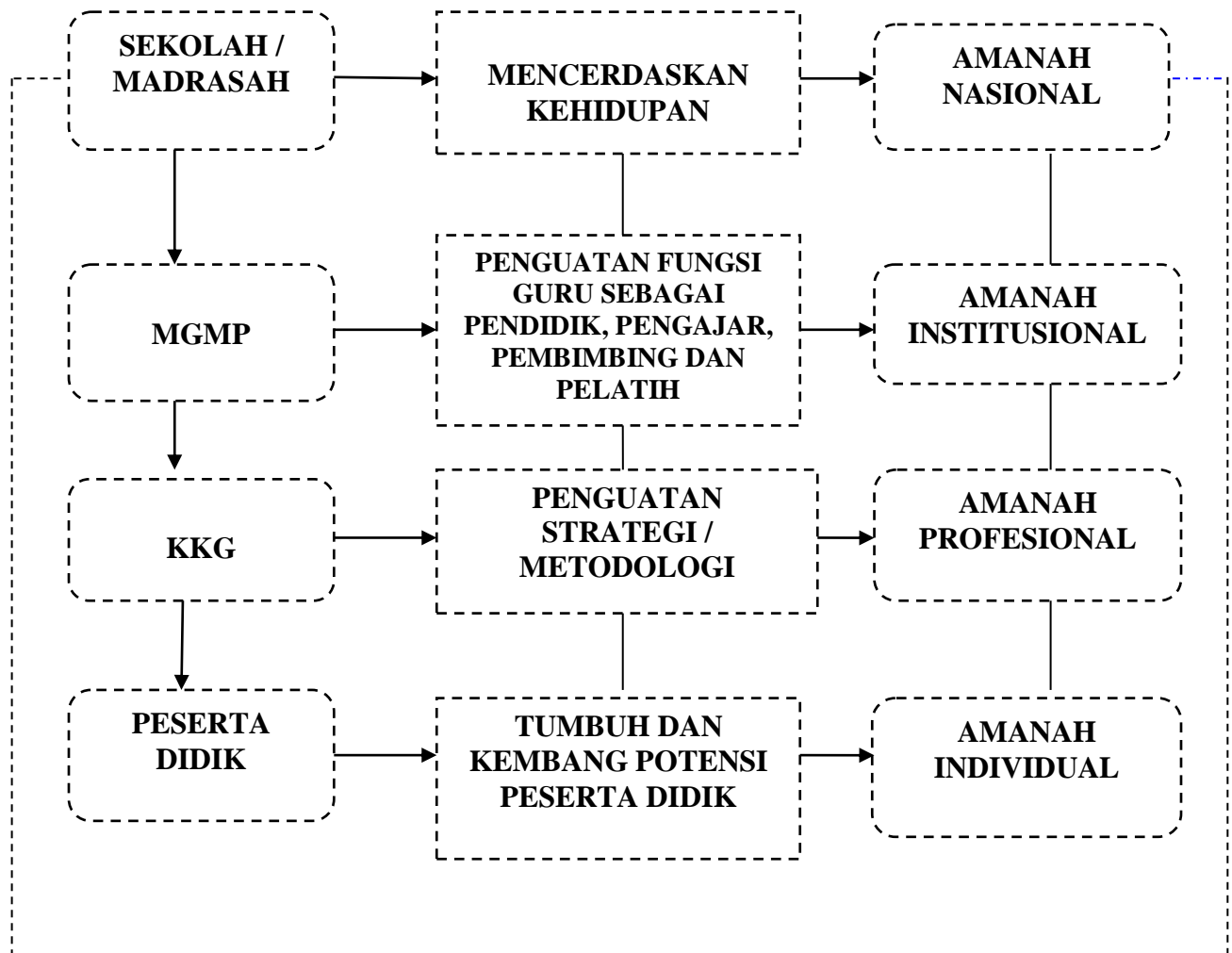
Dorongan yang dilakukan untuk meningkatkan mutu guru bukan hanya datang dari luar saja, tetapi ia juga harus datang dari kesadaran diri guru itu untuk dapat meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas pendidikan dan pembelajaran. Kemampuan meningkatkan kompetensi profesional itu, menjadi sebuah keharusan yang tidak dapat ditolak oleh guru. Peningkatan kemampuan itu dapat dilakukan dengan perencanaan yang matang dari satuan pendidikan atau satuan atasan, tetapi yang tidak kalah penting adalah upaya dari guru itu sendiri dengan inisiatif yang kuat untuk dapat meningkatkan kemampuan profesionalnya.

Kompetensi professional itu tidak hanya dibangun berdasarkan sepihak atau bersifat tunggal, ia merupakan kegiatan yang dilakukan secara sistemik yang memungkinkan melibatkan siapa saja yang memiliki keterkaitan dengan kompetensi professional tersebut. Keterlibatan itu tentu saja haruslah diawali dari guru itu sendiri, kemudian dari satuan pendidikan yang memiliki kepentingan untuk meningkatkan kompetensi tenaga kependidikannya.

Terdapat kecenderungan yang bersifat empiris dikalangan para guru, setelah mengikuti pendidikan dan latihan tidak lagi secara bertanggungjawab untuk melaksanakan apa yang diterimanya selama pendidikan dan latihan itu. Untuk mengatasi hal itu diperlukan kegiatan sistemik yang memungkinkan guru terlibat dalam kegiatan peningkatan mutu setelah mengikuti pendidikan dan latihan. Salah satu yang dapat meningkatkan mutu kompetensi profesional guru adalah melalui kegiatan musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) atau juga kelompok kerja guru (KKG).

Kegiatan yang bersifat sistemik dari MGMP dan KKG dikalangan guru akan sangat membantu terjaminnya kemampuan professional guru. Dikatakan demikian karena MGMP dan KKG dapat dibangun berdasarkan paradigma berikut ini:

PARADIGMA MGMP – KKG



BAB VI

BALANCED SCORECARD

A. Perubahan yang Menuntut Inovasi Manajemen

Globalisasi ekonomi akan mengubah lingkungan bisnis, dan prinsip manajemen yang digunakan selama ini, termasuk cara yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi (Gunawan, 2000). Manajemen berkembang dengan pesat melampaui apa yang direncanakan oleh manusia, sehingga dalam kehidupan sehari-hari, manajemen telah menjadi suatu fenomena yang membumi. Berbagai keberhasilan perusahaan besar dalam memasarkan produk-nya mengindikasikan bahwa manajemen berperan besar didalamnya. Mengapa hal ini bisa terjadi ?

Berbagai jawaban mungkin dapat dikemukakan dan oleh siapa saja, hal ini bukan suatu kemustahilan sebab keberadaan manajemen telah mem-pengaruhi kehidupan, itulah sebabnya setiap saat produk manajemen memang berhasil meningkatkan mutu kehidupan manusia, hal ini ditandai dengan keberhasilan berbagai perusahaan menghasilkan produknya dan di-gunakan oleh semua lapisan masyarakat dalam memenuhi kebutuhan kehidupannya.

Terjadinya aktivitas manajemen dalam mempengaruhi kehidupan manusia karena manajemen tidak jauh dari ilmu pengetahuan, jika ditelaah secara mendasar, hanya ilmu pengetahuan yang secara sempurna mampu membangun konsep-konsep baru melalui berbagai penelitian yang dilakukan. Itulah sebabnya “Dalam seratus tahun akan terjadi perubahan konsep manajemen minimal satu kali, hal ini terjadi karena berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu pesat (Pascale, 2001). Disamping itu juga karena berbagai pengalaman beberapa perusahaan atau *enterprise* yang telah menjadikan ilmu pengetahuan sebagai upaya perluasan atau pengembangannya. Sebagai contoh “*Teradyne’s experience suggests that an organization can develop an expanding base of grounded knowledge, recognize the need for transformation, stay on track with reality, and the ready to change in a timely manner only when a good case and support are built simultaneously*” (Hatten & Rosenthal, 2001:198-199).

Hanya saja jika dilihat ternyata tidak hanya satu kali konsep manajemen berkembang dalam seratus tahun, tetapi dalam seratus tahun belakangan ini justru telah terjadi perkembangan manajemen yang begitu pesat yang sifatnya spektakuler. Belakangan ini manajemen telah mengenalkan beberapa konsep barunya, seperti *total quality management*, *Just-in-time*, *kaizen* serta yang sedang dibahas ini yaitu ***balanced scorecard***. Konsep ini telah berkembang selama satu dasawarsa, dimulai ketika Nolan Norton Institute melakukan penelitian mengenai “Mengukur Kinerja Organisasi Masa Depan”. Alasan dilakukannya penelitian ini didasarkan pada kenyataan yang dialami oleh berbagai perusahaan, bahwa ukuran kinerja keuangan tidak mampu menciptakan nilai ekonomis masa depan.

Penelitian yang dipimpin oleh David Norton, CEO Nolan Norton bersama dengan Robert Kaplan sebagai konsultan akademis. Diikuti oleh berbagai wakil dari perusahaan-perusahaan tertentu, mereka melakukan pertemuan untuk dapat menciptakan suatu model dalam mengukur kinerja baru bagi perusahaan. Setelah melakukan berbagai diskusi yang cukup intens dan kerap menelaah Analog Devices yang menjelaskan tentang sebuah pendekatan yang dipakai untuk mengukur tingkat kemajuan berbagai aktivitas perbaikan yang berkesinambungan, akhirnya ditemukan sebuah model yang diyakini dapat meningkatkan kinerja perusahaan, yaitu yang disebut dengan *balanced scorecard*

Balanced scorecard dianggap cukup komprehensif untuk memotivasi manajer dalam mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan. Apalagi perspektif yang diutamakan dalam *balanced scorecard* tersebut adalah keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini mampu merangkum aspek-aspek dan dimensi-dimensi yang ada dalam perusahaan. Karena itu konsep ini dianggap dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara komprehensif, menggunakan *balanced scorecard*, berdasarkan pengalaman terbukti secara nyata adalah untuk menghasilkan :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Melihat peran yang telah dimainkan *balanced scorecard* tersebut, sepertinya ia dapat dijadikan instrumen untuk melakukan pengukuran bagi peningkatan kinerja perusahaan dan ia dapat dijadikan sebagai paradigma baru dalam pengembangan

manajemen. Hal ini harus diimplementasikan perusahaan dalam melakukan perubahan visi, misi, strategi, tujuan serta adaptasi perusahaan dengan situasi yang berkembang pesat pada saat ini. Paling tidak dengan adanya kultur tertentu dalam organisasi, *balanced scorecard* dapat dijadikan *starting point* dalam melakukan perubahan sebagai bagian dari upaya perusahaan mempertahankan eksistensinya.

Dengan digunakannya *balanced scorecard* dalam perusahaan, maka kerangka kerja yang dilakukan oleh perusahaan tersebut telah berorientasi kepada tim. Itulah rangsangan utama yang ditawarkan *balanced scorecard* dalam operasinya di perusahaan. Sementara itu *scorecard* secara signifikan telah menghasilkan konsensus dan kerjasama tim diantara semua eksekutif senior, tanpa memandang pengalaman kerja atau kelebihan fungsionalnya. Bagaimana *balanced scorecard* mempengaruhi kinerja perusahaan, uraian-uraian berikut ini mencoba membedahnya berdasarkan buku yang ditulis oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam buku mereka yang berjudul *The Balanced Scorecard*, yang diterbitkan oleh Harvard Business School Boston, Massachusetts, tahun 1996.

B. Balanced Scorecard; Fenomena Manajemen Kontemporer

Seperti telah diungkapkan sebelumnya, empat perspektif yang terdapat dalam *balanced scorecard* adalah keuangan, pelanggan, proses bisnis/intern, pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pertama menekankan perlunya melakukan pengukuran terhadap keuangan, karena walau bagaimanapun keuangan merupakan sentral pembicaraan jika berbicara tentang perusahaan dan produk yang dihasilkannya. Keuangan menjadi sentral karena ia memberikan indikasi apakah perusahaan berhasil atau gagal dalam menjalankan visi dan misinya.

Dalam menelaah keuangan sebagai salah satu ukuran menentukan keberhasilan perusahaan, beberapa hal harus dipertimbangkan, apakah titik berat kepada pertumbuhan pendapatan dan pasar, profitabilitas atau menghasilkan arus kas (*cash flow*). Hal ini perlu ditegaskan sebelum menentukan jalan selanjutnya dari rencana yang telah ditetapkan.

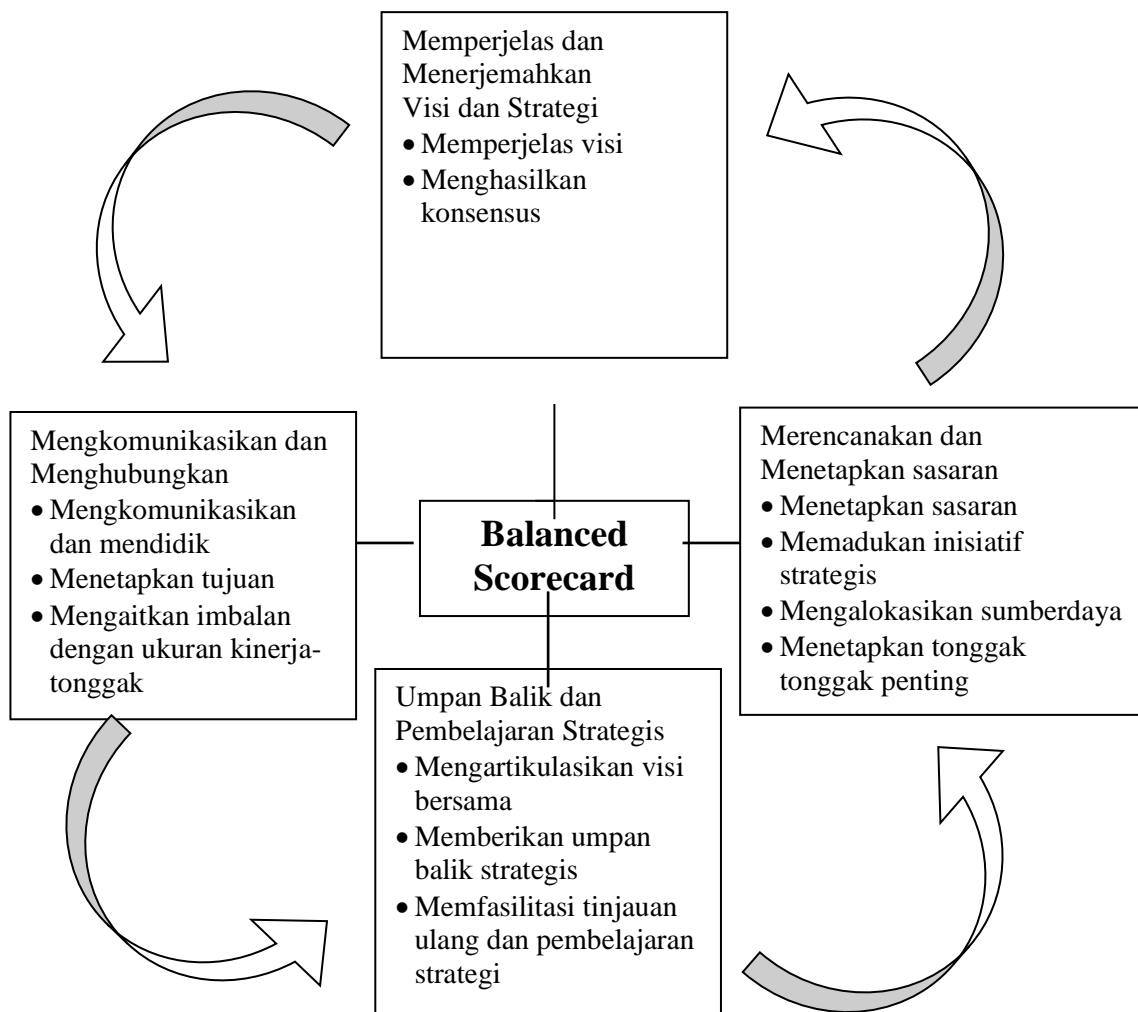
Sedangkan berkaitan dengan perspektif kedua, yaitu pelanggan, harus dipertegas juga dengan jelas pelanggan dan segmen pasar yang diputuskan untuk dimasuki. Sebab pelanggan yang dijadikan sasaran dalam menggunakan produk perusahaan memiliki dua kategori, yaitu pelanggan tetap dan pelanggan tidak tetap. Setelah ditetapkan kategori pelanggan yang akan menggunakan produk tersebut, selanjutnya perspektif proses bisnis/internal melakukan identifikasi berbagai tujuan dan ukuran proses bisnis internal,

sebab identifikasi merupakan salah satu proses inovasi dan manfaat utama dari pendekatan *balanced scorecard*. Dengan dilakukannya identifikasi semacam ini, akan menghasilkan proses internal baru, dan ini harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar strategi berhasil sesuai rencana jangka pendek dan panjang.

Perspektif keempat dalam *balanced scorecard* adalah pembelajaran dan pertumbuhan, tujuannya menjelaskan kebutuhan investasi yang besar untuk melatih ulang para pekerja, dalam teknologi dan informasi, serta dalam meningkatkan berbagai prosedur organisasional. Dengan pembelajaran dan pertumbuhan sebagai perspektif keempat *balanced scorecard*, diupayakan terjadinya sinergi dalam setiap unit kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi juga meningkatnya produktivitas perusahaan yang sesuai dengan rencana strategis yang telah ditetapkan.

Dengan menggunakan *balanced scorecard*, akuntansi manajemen kontemporer semakin terintegrasi dan berevolusi dari aspek-aspek yang semula bersifat operasional dan taktikal seperti *quality control circle*, *business process reengineering*, dan *activity based costing* menuju aspek-aspek yang makin strategik seperti *total quality management*, *activity based budgeting*, akan mencapai titik kulminasi dalam bentuk *balanced scorecard* karena memang telah teruji dan terealisasi oleh berbagai perusahaan berkaliber global. Dengan demikian pendekatan *balanced scorecard* telah menjadi sebuah kerangka kerja tindakan strategis bagi perusahaan.

Untuk jelasnya bagaimana *balanced scorecard* menjadi sebuah sistem strategis untuk mengelola strategi jangka panjang bagi perusahaan, dapat dilihat keterkaitannya seperti tertera pada gambar berikut ini :



Sebagai sebuah kerangka kerja tindakan strategis, *balanced scorecard* berupaya mensinergikan secara operasional setiap unit kerja dalam perusahaan. Hal ini perlu dilakukan agar setiap unit kerja dapat menciptakan kinerja yang tinggi sesuai dengan tuntutan perusahaan tersebut, sehingga dapat dilakukan penilaian kinerjanya. Penilaian kinerja bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi personil atau karyawan dalam perusahaan, manfaatnya tersebut antara lain (Mulyadi 1997 dalam Gunawan, 2000 : 37) adalah :

1. Mengelola operasi organisasi dengan efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum
2. Membantu pengambilan keputusan dalam hal-hal yang berkaitan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, serta menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan

4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerja mereka
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

Penilaian kinerja di atas memang akan bermanfaat bagi perusahaan atau organisasi, setidaknya-tidaknya adalah untuk mengatasi kesenjangan kinerja yang kerap terjadi dalam organisasi atau perusahaan, “kesenjangan kinerja adalah ketika kinerja perusahaan tidak memenuhi harapan” (Hunger & Wheleen, 2001:8). *Balanced scorecard* menawarkan empat perspektif secara strategis dengan menyediakan kerangka komprehensif yang menerjemahkan tujuan strategik perusahaan ke situasi pengukuran kinerja menyeluruh.

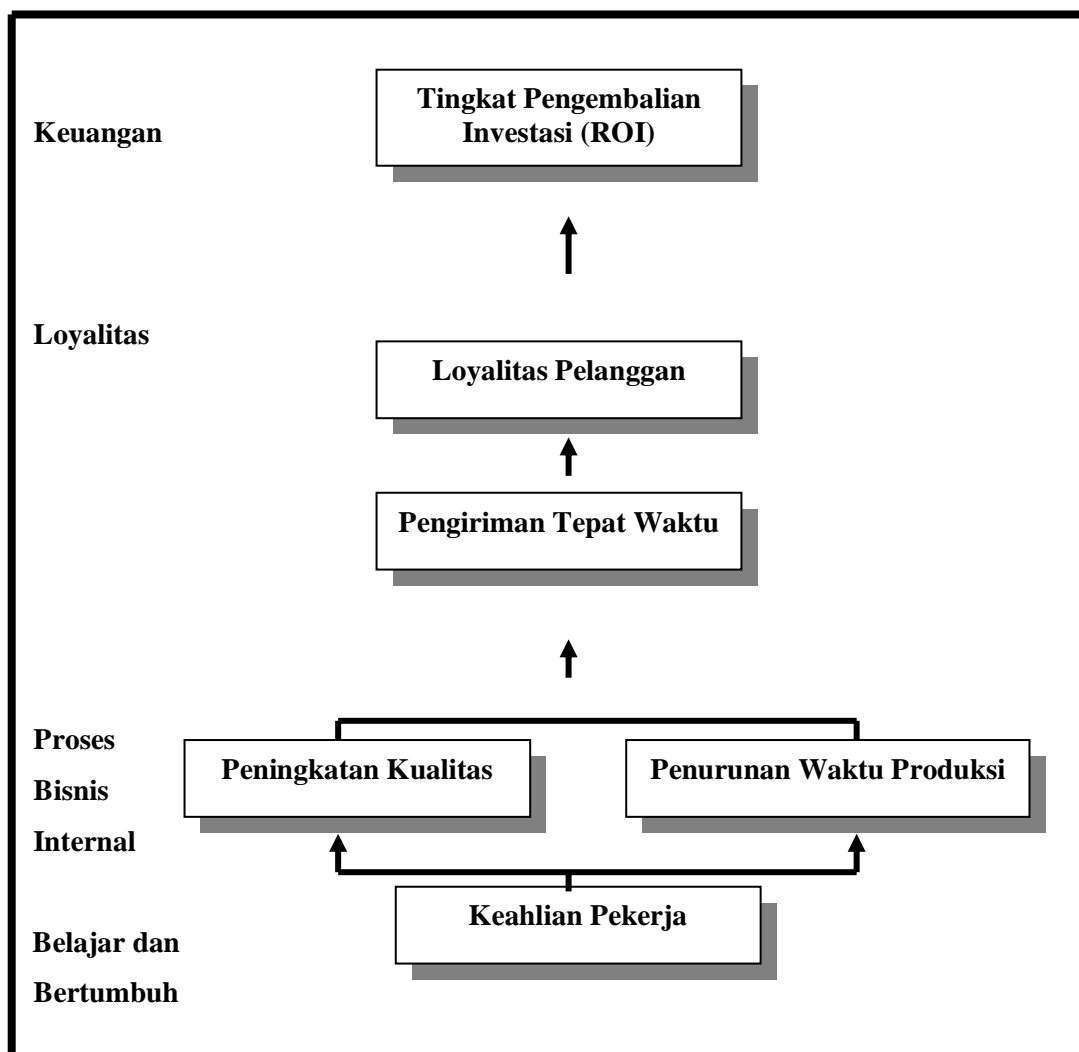
1. *Financial Performance*, mengukur kinerja perusahaan dalam memperoleh laba dan nilai pasar. Ukuran keuangan biasanya diwujudkan dalam profitabilitas, pertumbuhan dan *shareholder value*. Alat ukur yang biasa digunakan adalah *return on investment*, *residual income* dan *economic value added*.
2. *Customer Satisfaction*, dalam perspektif ini kinerja dikukur dari bagaimana perusahaan dapat memuaskan pelanggan. Alat ukur yang biasa digunakan adalah *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction* dan *customer probability*.
3. *Internal Business Process*, dalam perspektif ini kinerja perusahaan diukur dari bagaimana perusahaan dapat memproduksi produk atau jasa secara efektif dan efisien. Ukuran yang biasa digunakan adalah kualitas, *responsi time*, *cost* dan pengenalan produk baru.
4. *Learning and Growth*, perspektif ini menekankan pada bagaimana perusahaan dapat berinovasi dan terus tumbuh berkembang agar dapat bersaing di masa sekarang dan kelak. Karena itu sumber daya yang ada dituntut untuk produktif dan terus belajar, agar mampu berinovasi dan mengembangkan produk baru yang memiliki *value* bagi *customer*. Alat ukur yang biasa digunakan adalah *employee satisfaction* dan *information available*.

Dari keempat perspektif di atas terlihat bahwa elemen-elemen *balanced scorecard* terdiri dari keuangan (*financial performance*) dan non keuangan (*customer satisfaction*, *internal bussiness processess* dan *learning and growth*). Dengan demikian *balanced*

scorecard berarti bahwa dalam peng-ukuran kinerja ada keseimbangan (*balance*) antara ukuran finansial dan ukuran nonfinansial.

Keempat elemen-elemen yang ada dalam *balanced scorecard* tersebut jika dioperasionalkan mencakup semua aspek yang dianggap penting dalam melakukan pengukuran agar diketahui bagaimana keadaan organisasi atau perusahaan. Karena itu *balanced scorecard* memiliki kemampuan menjaring sedemikian rupa berbagai hal yang berkaitan dengan rencana strategis perusahaan. Pengukuran dalam perusahaan diperlukan untuk melakukan evaluasi terhadap apa yang telah dilakukan sekaligus akan menentukan langkah-langkah selanjutnya. *Balanced scorecard* ini dapat dikatakan sebagai proses pemahaman diri dan juga sebagai pembelajaran untuk perjalanalan ke depan setiap perusahaan.

Untuk lebih jelasnya bagaimana hubungan keempat perspektif dalam *balanced scorecard* tersebut, dapat dilihat gambar berikut :



Jika diperhatikan hubungan keempat perspektif yang ada dalam *balance scorecard* tersebut dapat dikatakan bahwa asumsi yang mendasari pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional sangat berbeda dengan asumsi yang digunakan dalam manajemen kontemporer. Dalam manajemen tradisional, pengukuran kinerja dilakukan dengan menetapkan secara tegas tindakan tertentu yang diharapkan akan dilakukan oleh personel dan melakukan pengukuran kinerja untuk memastikan bahwa personel melaksanakan tindakan sebagaimana yang diharapkan. Dengan cara ini, sistem pengukuran kinerja mencoba mengendalikan perilaku personel melalui ukuran kinerja. *Balanced scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang cocok digunakan dalam manajemen kontemporer, yang memanfaatkan secara ekstensif dan intensif teknologi informasi dalam bisnis. Dalam jaman teknologi informasi ini, ukuran kinerja harus tidak lagi ditujukan untuk mengendalikan tindakan perssonel, namun diarahkan untuk memotivasi personil dalam mewujudkan visi dan sasaran-sasaran strategik perusahaan (Mulyadi dan Johny Setiawan, 1999:214).

Lebih lanjut dapat dijelaskan bahwa dalam menentukan apa yang harus dan akan dicapai organisasi melalui berbagai tindakan dan kebijakan organisasi atau perusahaan, tujuan harus jelas. Sebab visi organisasi tersebut dijabarkan kedalam tujuan organisasi berikut ini :

1. Perspektif Keuangan : Terwujudnya tanggung jawab ekonomi melalui penerapan pengetahuan manajemen dalam pengelolaan bisnis dan peningkatan produktivitas pengetahuan yang dikuasai personel
2. Perspektif Pelanggan : Terwujudnya tanggung jawab sosial sehingga perusahaan dikenal secara luas sebagai perusahaan yang akrab dengan lingkungan
3. Perspektif Proses Bisnis/Intern : Terwujudnya pelipatgandaan kinerja seluruh personel perusahaan melalui implementasi *open-book management*
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : Terwujudnya keunggulan jangka panjang perusahaan di lingkungan bisnis global melalui pengembangan dan pemfokusan potensi sumber daya manusia.

C. Balanced Scorecard; Alternatif Mutakhir Meningkatkan Kinerja

Melihat begitu strategisnya peran manajemen dalam kehidupan manusia sehari-hari, dan juga dalam upaya mencari yang terbaik dalam kehidupan tersebut, maka manajemen setiap saat dirancang sedemikian rupa agar mampu memenuhi kebutuhan manusia melalui

organisasi atau per-usahaan dimana manusia itu berada. Dalam rangka menentukan yang terbaik dari setiap produk yang akan dimanfaatkan untuk kepentingan yang besar dalam kehidupan manusia tersebut, manajemen dengan segala aktivitasnya telah memasuki posisi strategis dalam aspek kehidupan berorganisasi. Itulah sebabnya dalam organisasi saat ini, keputusan-keputusan yang diambil harus melibatkan peran manajemen puncak (*top management*), manajemen puncak inilah yang bertanggung jawab melakukan telaahan kini dan akan datang agar organisasi atau perusahaan dapat melaksanakan visi dan misinya.

Keputusan yang dapat mensinergikan berbagai hal agar organisasi dapat bertahan dalam melaksanakan visi dan misinya tersebut dikenal dengan istilah manajemen strategis, atau lebih jelasnya manajemen strategik itu adalah “perencanaan berskala besar (disebut Perencanaan Strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut VISI), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut MISI), dalam usaha menghasilkan sesuatu (Perencanaan Operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut Tujuan strategik) dan berbagai sasaran (Tujuan Operasional) organisasi” (Nawawi, 2000:149). Manajemen strategik bersifat strategis jika dapat dilaksanakan, apalagi ia berkaitan erat dengan rencana yang bersifat operasional dari perencanaan besar yang telah ditetapkan oleh organisasi, sehingga dengan adanya perencanaan tersebut, semua pihak harus terlibat agar sinergi terbentuk di semua unit kerja dalam organisasi atau perusahaan.

1. Scorecard Keuangan

Dalam upaya menerapkan rencana strategis yang merupakan bagian dari manajemen strategik, *balanced scorecard* menawarkan sistem yang menjanjikan keuntungan tidak hanya yang bersifat finansial, tetapi juga non-finansial, manajemen harus mengungkapkan ukuran finansial dan non finansial yang dipakainya dalam mengelola bisnis yang mengukur dampak berbagai kegiatan dan peristiwa penting yang terjadi. Dengan demikian *balanced scorecard* telah menjadi alternatif terbaik bagi peningkatan kinerja per-usahaan. Keuntungan finansial akan mempengaruhi daya tahan perusahaan dalam beroperasi pada hari-hari selanjutnya. Sebab keuntungan keuangan sangat berperan besar dalam menentukan eksistensi perusahaan. Sedangkan keuntungan nonfinansial diperlukan untuk memahami keinginan pelanggan, itulah sebabnya Peter C. Lincoln Wakil Presiden U.S

Steel and Carnegie Pension Fund menyatakan : “Pengukuran kinerja nonfinansial – seperti meng-ukur kepuasan pelanggan atau kecepatan pengembangan produk baru – akan sangat membantu para investor dan analisis. Perusahaan seharusnya melaporkan informasi seperti ini agar dapat memberikan gambaran yang selengkap-lengkapny tentang operasi mereka”.

Sebagai contoh, sebuah komite khusus tingkat tinggi untuk pelaporan keuangan dari *American Institute of Certified Public Accountants* menyarankan agar perusahaan menerapkan pendekatan yang lebih seimbang dan memandang ke depan : Untuk memenuhi kebutuhan para pengguna yang terus berubah, sistem *report* bisnis harus :

1. Menyediakan lebih banyak informasi tentang rencana, peluang, risiko, dan ketidakpastian
2. Lebih memfokuskan diri kepada berbagai faktor yang menciptakan nilai jangka panjang, termasuk ukuran finansial yang memberi petunjuk tentang kinerja berbagai proses bisnis penting perusahaan
3. Menyelaraskan dengan lebih baik informasi yang dilaporkan kepada pihak eksternal dengan informasi pihak internal kepada manajemen tingkat atas untuk mengelola perusahaan.

Berdasarkan sistem yang demikian itu, pembentukan sebuah *balanced scorecard* seharusnya akan mendorong unit bisnis untuk mengaitkan tujuan finansial dengan strategi korporasi. Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif *scorecard* lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. *Scorecard* harus menjelaskan strategi perusahaan, dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang, dan kemudian mengaitkannya dengan berbagai urutan tindakanyang harus di ambil ber-kenaan dengan proses finansial, pelanggan, proses internal, dan para pekerja serta sistem untuk menghasilkan kinerja ekonomis jangka panjang yang diinginkan perusahaan. Bagi sebagian besar perusahaan, tema finansial berupa peningkatan pendapatan, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, peningkatan pemanfaatan aktiva, dan penurunan risiko dapat meng-hasilkan keterkaitan yang diperlukan di antara keempat perspektif *scorecard*.

Dalam perspektif finansial, *scorecard* memungkinkan para eksekutif senior setiap unit bisnis untuk menetapkan bukan hanya ukuran yang meng-evaluasi keberhasilan jangka panjang perusahaan, tetapi juga berbagai variabel yang dianggap paling penting untuk menciptakan dan mendorong tercapainya tujuan jangka panjang. Faktor pendorong dalam

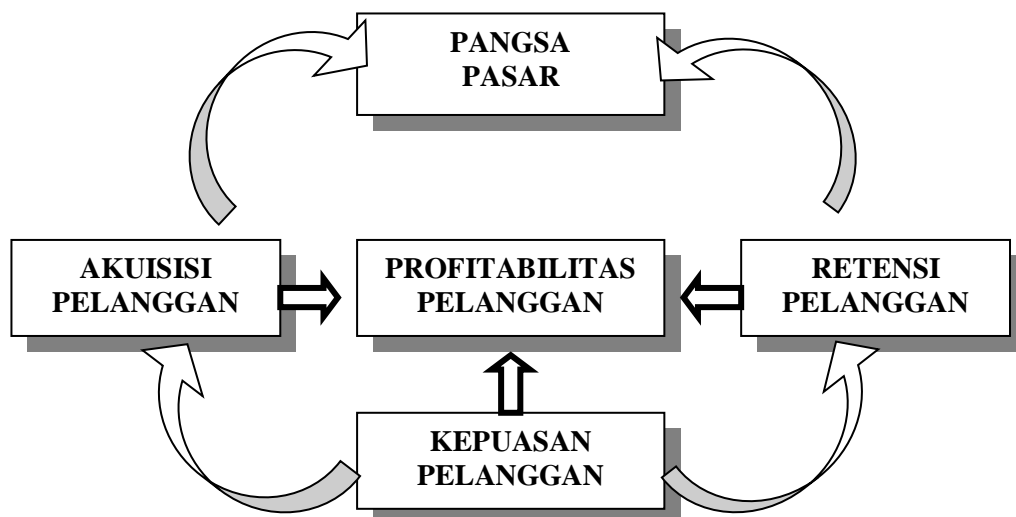
perspektif finansial harus disesuaikan menurut jenis industri, lingkungan persaingan dan strategi unit bisnis.

2. Scorecard Pelanggan

Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan ber-bagai ukuran pelanggan penting – kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas – dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan peng-ukuran, secara eksplisit, proposisi nilai yang perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran. Proposisi nilai merupakan faktor pendorong, *lead indicator*, untuk ukuran pelanggan penting.

Dalam perspektif pelanggan, selain keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, perusahaan harus mampu menerjemahkan per-nyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan spesifik. Perusahaan yang berusaha menjadi segalanya untuk setiap orang biasanya berakhir menjadi bukan siapa-siapa untuk setiap orang. Dalam hal pelanggan yang harus dipuaskan tersebut, kelompok ukuran pelanggan harus menjadi perhatian, dan kelompok yang menjadi perhatian tersebut terdiri dari ukuran : (1) pangsa pasar, (2) retensi pelanggan, (3) akuisisi pelanggan, (4) kepuasan pelanggan, (5) profitabilitas pelanggan.

Untuk melihat keterkaitan perspektif pelanggan tersebut, dapat dilihat gambar berikut :



Sebagai ilustrasi dapat dikemukakan bagaimana sebuah perusahaan ritel Kenyon Store yang memulai pengembangan tujuan pelanggan dengan menentukan sebuah strategi pelanggan :

1. Kenyon stores harus meningkatkan pangsa pasar lemari pakaian
2. Peningkatan pangsa lemari pakaian dapat dicapai melalui loyalitas pelanggan : Kami ingin pelanggan mengunjungi kami sepanjang tahun dan datang ke Kenyon untuk memperoleh rangkaian lengkap kebutuhan gaya hidupnya.
3. Untuk menciptakan loyalitas ini :
 - Barang dagangan kami harus menjelaskan siapa pelanggan kami, kebutuhan, dan citra aspirasinya
 - Merek kami harus memuaskan tujuan aspirasional dan gaya hidup pelanggan
 - Pengalaman berbelanja di toko kami harus menciptakan loyalitas pelanggan
4. Tugas menentukan siapa pelanggan kami dan bagaimana perilaku pembeliannya harus kami kerjakan dengan baik.

Apa yang dilakukan oleh Kenyon Stores tersebut menggambarkan bahwa mereka memperhatikan apa yang harus dilakukan untuk dapat memuaskan pelanggannya, karena perusahaan ritel ini menyadari bahwa tanpa memperhatikan apa yang diinginkan pelanggan, maka setiap per-usahaan yang akan menghasilkan produk dan akan dilempar ke pasar, sangat ditentukan oleh kepuasan pasar atau pelanggan dalam memanfaatkan atau memakai produk perusahaan tersebut.

3. Scorecard Proses Bisnis Internal

Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Dengan adanya urutan ini maka perusahaan mem-fokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada proses yang akan men-dorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan para pemegang saham. Hampir dapat dipastikan semua perusahaan saat ini ber-usaha meningkatkan mutu, mengurangi lama siklus, meningkatkan hasil, memaksimalkan keluaran, dan menurunkan biaya untuk berbagai proses bisnis. Bila perusahaan mampu mengungguli para pesaing dalam semua proses bisnis, dalam mutu, waktu, produktivitas, dan biaya, kelangsungan hidup perusahaan memang akan terjamin,

tetapi peningkatan semacam itu tidak akan memberi perusahaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Dalam *balanced scorecard*, tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal diturunkan dari strategi eksplisit yang ditujukan untuk memenuhi harapan para pemegang saham dan pelanggan sasaran. Proses bertahap, dari atas ke bawah ini, biasanya akan mengungkapkan segenap proses bisnis baru yang harus dikuasai dengan baik oleh sebuah perusahaan. Karena itu, proses mengaitkan tujuan proses bisnis internal dengan tujuan finansial dan pelanggan harus menguasai :

1. Memelihara hubungan proyek untuk memfasilitasi siklus tutup buku yang cepat
2. Mengantisipasi dan mempengaruhi permintaan pelanggan yang akan datang

Dalam upaya mempengaruhi pelanggan agar tetap memanfaatkan produk yang dihasilkan sebuah perusahaan, inovasi perlu dilakukan setiap saat, oleh karena itu dalam rangka melakukan inovasi tersebut perusahaan harus menemukan jawaban terhadap dua pertanyaan berikut :

1. Rangkaian manfaat apa yang akan dinilai tinggi oleh pelanggan untuk produk yang akan datang ?
2. Bagaimana kita, melalui proses inovasi, mendahului para pesaing dalam menyediakan manfaat tersebut ke pasar ?

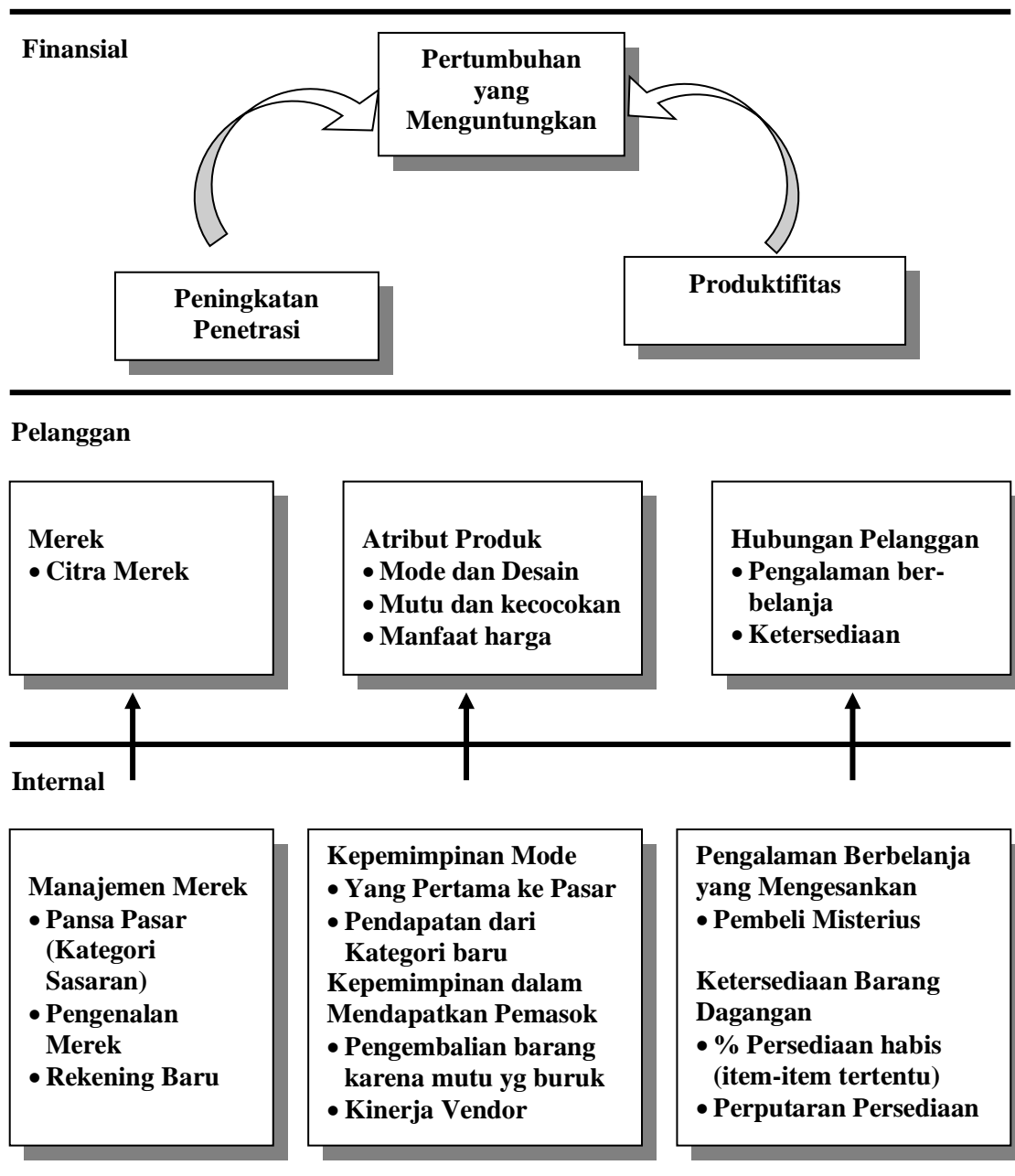
Informasi mengenai pasar dan pelanggan memberi masukan untuk proses perancangan dan pengembangan produk/jasa, langkah kedua dalam proses inovasi. Selama tahap ini kelompok penelitian dan pengembangan perusahaan :

1. Melaksanakan penelitian dasar dalam mengembangkan produk dan jasa baru secara radikal untuk memberi nilai tambah kepada pelanggan
2. Melaksanakan penelitian terapan, mengembangkan teknologi yang ada untuk generasi produk dan jasa berikutnya, dan
3. Melakukan usaha pengembangan yang terfokus untuk membawa produk dan jasa baru ke pasar

Jika perusahaan ingin meraih keuntungan yang besar, keinginan pelanggan harus diketahui, tindakan apa saja harus dilakukan agar perusahaan dapat mengetahui apa yang diinginkan oleh pelanggan tersebut , dalam hal ini *scorecard* bisnis internal harus

melakukan berbagai penjajakan seperti penelitian agar secara aktual dan faktual, keinginan pelanggan dapat dipenuhi perusahaan dengan melemparkan produk yang sesuai dengan selera pelanggan.

Untuk mengetahui tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal yang lengkap dan keterkaitannya dengan tujuan perspektif pelanggan dapat dilihat pada gambar berikut:



Dengan adanya *scorecard* proses bisnis internal, para manajer memiliki waktu untuk melakukan identifikasi berbagai proses yang dianggap penting dikuasai perusahaan sehingga dapat meyakinkan para pemegang saham dan segmen pasar terutama segemen

pelanggan. Manajemen tradisional cenderung hanya memantau dan perbaikan biaya, mutu dan ukuran berdasarkan waktu proses bisnis perusahaan, sedangkan *balanced scorecard* memungkinkan terjadinya tuntutan kinerja proses internal ditentukan berdasarkan harapan pihak eksternal tertentu.

4. Scorecard Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya akan diperoleh perusahaan. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *scorecard* yang pertama.

Pengalaman selama ini yang dialami oleh perusahaan-perusahaan besar dalam membangun *balanced scorecard* selama ini telah mengungkapkan tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan : (1) kapabilitas pekerja, (2) kapabilitas sistem informasi, (3) motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan. Salah satu perubahan yang paling dramatis dalam pemikiran manajemen selama 15 tahun terakhir adalah pergeseran peran para pekerja perusahaan. Pada kenyataannya, tidak ada hal lain lagi yang memberi contoh lebih baik untuk transformasi revolusioner dari pemikiran abad industri ke pemikiran abad informasi dari pada filosofi baru manajemen tentang cara pekerja memberi kontribusi kepada perusahaan.

Pergeseran ini memberikan pelatihan kembali para pekerja sehingga kemampuan dan kreativitas dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebagian besar perusahaan menetapkan tujuan pekerja yang ditarik dari tiga pengukuran utama yang berlaku umum. Ketiga ukuran ini kemudian ditambah juga dengan faktor pendorong yang dapat disesuaikan dengan situasi tertentu, ketiga pengukuran tersebut adalah : (1) kepuasan pekerja, (2) retensi pekerja, dan (3) produktivitas pekerja.

Perusahaan biasanya mengukur kepuasan pekerja dengan survei tahunan, atau survei rutin dimana persentase tertentu dari para pekerja yang dipilih secara acak di survei setiap bulannya. Unsur-unsur dalam suatu survei kepuasan pekerja dapat meliputi : (1) keterlibatan dalam pengambilan keputusan, (2) penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik, (3) akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan

pekerjaan dengan baik, (4) dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif, (5) tingkat dukungan dari fungsi staff, dan (6) kepuasan keseluruhan dengan perusahaan.

Kepuasan pekerja merupakan bagian penting dalam meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan. Kepuasan, retensi, dan produktivitas harus mengidentifikasi faktor pendorong khusus untuk situasi tertentu dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Faktor pendorong tersebut cenderung diambil dari tiga faktor penting, seperti melatih kembali tenaga kerja, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

Untuk melihat secara jelas faktor pendorong pembelajaran dan pertumbuhan untuk situasi tertentu, dapat dilihat bagan berikut ini :

Kompetensi Staf	Infrastruktur Teknologi	Iklim untuk Bertindak
Keahlian strategis	Teknologi strategis	Siklus keputusan penting
Tingkat pelatihan	Database strategis	Fokus strategis
Peningkatan keahlian (<i>Skill leverage</i>)	Pengalaman (<i>Experience Capture</i>)	Pemberdayaan staf
	<i>Proprietary software</i>	<i>Personal alignment</i>
	Paten, hak cipta	Moral
		Kerjasama Tim (<i>teaming</i>)

Banyak perusahaan mengalami perubahan radikal pada saat membangun *balanced scorecard*. Para pekerja mereka harus mengambil berbagai tanggung jawab baru agar tujuan pelanggan dan proses bisnis internal perusahaan tercapai. Mereka harus berubah dari sekedar memberikan reaksi terhadap pelanggan, dan memasarkan serangkaian produk dan jasa yang lebih luas lagi kepada para pelanggan. Transformasi ini adalah contoh perubahan peran dan tanggung jawab yang sekarang dibutuhkan oleh perusahaan dari para pekerjanya.

Pada akhirnya kemampuan untuk mencapai sasaran-sasaran ambisius tujuan finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal bergantung kepada kapabilitas perusahaan dalam pembelajaran dan pertumbuhan. Faktor *enabler* bagi pembelajaran dan pertumbuhan terutama berasal dari tiga sumber : pekerja, sistem, dan keselarasan perusahaan. Strategi untuk mencapai kinerja yang superior pada umumnya membutuhkan investasi yang besar dalam sumber daya manusia, sistem, dan proses yang membentuk kapabilitas perusahaan.

Oleh karena itu tujuan dan ukuran untuk faktor *enabler* kinerja masa depan yang superior harus menjadi bagian yang integral dari setiap *balanced scorecard*.

D. Balanced Scorecard; Strategi Realistis untuk Mencapai Target Ambisius

Perusahaan ritel seperti Kenyon Stores mengembangkan sebuah agenda strategis terdiri atas 10 butir yang akan menjadi elemen dari strategi setiap divisi ritelnya. Butir-butir agenda ini tersebar di sepanjang empat perspektif *balanced scorecard*, sebagai berikut:

a. Finansial

1. Pertumbuhan yang agresif
2. Mempertahankan margin keseluruhan

b. Pelanggan

1. Loyalitas pelanggan
2. Penawaran lini produk yang lengkap

c. Proses Bisnis Internal

1. Membangun merek
2. Pemimpin mode
3. Produk bermutu
4. Pengalaman berbelanja yang istimewa

d. Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Keahlian strategis
2. Pertumbuhan pribadi

Agenda yang dikembangkan perusahaan Kenyon ini memperjelas peran yang dimainkan oleh manajemen puncaknya dalam menjalankan atau upaya untuk mencapai visi dan misi perusahaan tersebut. Mereka menyadari bahwa strategi tertentu diperlukan untuk pengembangan usaha perusahaan. Contoh lain yang juga menarik adalah apa yang dilakukan oleh para eksekutif puncak Hoechst Celanese yang mengembangkan prinsip pokok untuk menuntun tindakan para pekerja dengan :

1. Prioritas *customer-driven*, yang diukur melalui kepuasan pelanggan
2. Peningkatan proses yang berkesinambungan, untuk mencapai proses yang efektif, efisien, dan fleksibel dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, serta produk inkremental dan terobosan

3. Kepemimpinan berdasarkan nilai, sehingga setiap orang mengerti bagaimana menyesuaikan tindakannya agar sesuai dengan visi, misi, strategi, tujuan, dan rencana aksi ; dan dimana keputusan dan tindakan didasarkan atas nilai dan komitmen jangka panjang
4. Memberdayakan setiap orang untuk bekerja bersama, sehingga keputusan dibuat pada tingkat yang tepat, akuntabilitas diterima dan diharapkan, ada komitmen serta rasa memiliki dari setiap orang yang terlibat, yang mengarah kepada peningkatan kinerja dan produktivitas
5. Kinerja yang istimewa, yang diukur oleh kepuasan pelanggan; perusahaan yang disukai; perlindungan lingkungan, keamanan dan kesehatan; serta kinerja finansial yang istimewa.

Manfaat penting penggunaan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategis, timbul ketika perusahaan melakukan tinjauan strategis reguler, dan bukan sekedar tinjauan operasional. Proses umpan balik dan pembelajaran strategis pada *balanced scorecard* mempunyai tiga unsur penting :

1. Kerangka kerja strategis bersama yang mengkomunikasikan strategi dan memberi kesempatan kepada para partisipan untuk melihat bagaimana aktivitas perorangan mereka memberikan kontribusi dalam mencapai strategi keseluruhan
2. Proses umpan balik yang mengumpulkan data kinerja strategi dan memberikan kesempatan pengujian hipotesis mengenai saling ketergantungan antara tujuan dan inisiatif strategis
3. Proses pemecahan persoalan tim yang menganalisa dan mempelajari data kinerja dan menyesuaikan strategi dengan kondisi dan persoalan yang muncul.

Untuk itu beberapa perusahaan besar menggunakan mekanisme yang saling terkait untuk mnerjemahkan strategi dan *balanced scorecard* ke dalam tujuan dan ukuran lokal yang akan mempengaruhi prioritas perorangan dan tim. Mekanisme tersebut berbeda menggunakannya.

1. Program Komunikasi dan Pendidikan. Prasyarat bagi pelaksanaan strategi adalah bahwa semua pekerja, eksekutif senior korporasi, dan dewan direksi memahami strategi dan perilaku yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis. Program yang konsisten dan berkelanjutan untuk mendidik perusahaan mengenai berbagai komponen strategi, dan

umpan balik kinerja yang memperkuat pendidikan ini, merupakan fondasi dari program penyalarsan perusahaan.

2. Program Penetapan Tujuan. Bila pemahaman tingkat dasar sudah tercapai, setiap orang dan tim di seluruh unit bisnis harus menerjemahkan tujuan strategis tingkat yang lebih tinggi ke dalam tujuan pribadi dan tim.
3. Keterkaitan dengan Sistem Imbalan. Keselarasan dengan strategi akhirnya harus dimotivasi melalui sistem insentif dan imbalan. Walaupun keterkaitan ini harus dilakukan dengan pendekatan yang hati-hati, dan hanya dilaksanakan setelah program pendidikan dan komunikasi berjalan, banyak perusahaan telah mendapatkan manfaat dari terkaitnya sistem kompensasi insentif dengan *balanced scorecard*.

Dengan adanya proses yang diatas tersebut, para manajer di semua lini akan mampu merancang strategi baru untuk memanfaatkan peluang baru, atau untuk mengatasi berbagai ancaman baru yang tidak diantisipasi ketika rencana strategis mula-mula diartikulasikan. Oleh karena itu ada beberapa aspek penting pandangan strategi yang lebih baru dan berkembang, yaitu : (1) strategi itu inkremental dan selalu berkembang, (2) strategi dapat diganti, (3) perumusan dan pelaksanaan strategi itu saling terkait, (4) gagasan strategis dapat timbul dari seluruh perusahaan, dan (5) strategi adalah sebuah proses. Karena itu dianggap tepat bahwa sebuah proses pembelajaran strategis yang efektif mempunyai tiga unsur penting :

1. kerangka kerja strategis bersama yang mengkomunikasikan strategi dan mengijinkan setiap partisipan untuk melihat bagaimana aktivitas yang dilakukan memberi kontribusi terhadap pencapaian strategi secara keseluruhan
2. sebuah proses umpan balik yang mengumpulkan data kinerja strategi dan memberi kesempatan dilakukannya pengujian hipotesis tentang keterkaitan yang ada antara tujuan dan inisiatif, dan
3. sebuah proses pemecahan masalah tim yang menganalisa dan belajar dari data kinerja dan kemudian menyesuaikan strategi terhadap berbagai kondisi dan hal baru yang berkembang

Berdasarkan beberapa uraian diatas dapat dikatakan bahwa *balanced scorecard* memiliki peran strategis dan sifatnya krusial dalam organisasi atau perusahaan, terutama dapat merangsang seluruh personil dalam perusahaan untuk bekerja secara tim. Rangsangan

inilah yang menyebabkan *balanced scorecard* mampu meningkatkan berbagai kepentingan perusahaan, sebab *balanced scorecard* memiliki perspektif yang jelas dan dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan tersebut, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced scorecard dapat menjadi soko guru sistem manajemen perusahaan karena ia menyelaraskan dan mendukung berbagai proses penting perusahaan, seperti: (1) mengklarifikasi dan memperbarui strategi, (2) mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan, (3) menyelaraskan tujuan departemental dan perorangan dengan strategi, (4) mengidentifikasi dan menyelaraskan inisiatif-inisiatif, (5) mengaitkan tujuan strategis dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan, (6) menyelaraskan peninjauan strategis dan operasional, dan (7) memperoleh umpan balik untuk belajar tentang dan meningkatkan strategit.

Ketika perusahaan melakukan transisi penting, dari visi ke aksi, mereka mengalami kegairahan besar dan mendapatkan nilai sebenarnya dari pengembangan *balanced scorecard*. Pengembangan awal sebuah *scorecard* seharusnya senantiasa menghasilkan serangkaian proses manajemen yang berkesinambungan yang pada puncaknya akan memobilisasi dan memberi arah baru bagi perusahaan. Setiap proses manajemen melibatkan pengaitan *balanced scorecard* untuk mengendalikan beberapa aspek perilaku yang seimbang, strategis, dan berjangka lebih panjang.

Dengan berbagai pengalaman yang dilalui beberapa perusahaan, dapat dikatakan bahwa dorongan untuk menerapkan *balanced scorecard* timbul dari kebutuhan untuk : (1) mengklarifikasi dan memperoleh konsensus tentang visi dan strategi, (2) membangun sebuah tim manajemen, (3) mengkomunikasikan strategis, (4) mengaitkan imbalan dengan pencapaian tujuan strategis, (5) menentukan target strategis, (6) menyelaraskan sumber daya dengan inisiatif strategis, (7) mempertahankan investasi di dalam aktiva intelektual dan tidak berwujud, dan (8) menyediakan dasar bagi pembelajaran strategis.

“Setiap orang yang mengenal baik perusahaan mengetahui secara implisit bahwa ribuan sistem pengendalian mempengaruhi jalannya perusahaan sehari-hari. Tetapi hanya ada sedikit pemahaman sistematis mengenai mengapa atau bagaimana para manajer menggunakan sistem-sistem ini untuk mencapai tujuan”. Tepat apa yang dikatakan oleh Robert Simon tersebut, itulah mungkin yang mendasari mengapa Robert S. Kaplan dan David P. Norton mencoba mengamati apa maksud-nya dan berupaya melahirkan ide atau

gagasan baru dalam manajemen strategik, dan hasil karya tersebut saat ini telah mempengaruhi kinerja berbagai perusahaan di dunia ini.

Hasil karya yang memiliki kedudukan strategis dan sifatnya menjadi krusial dalam operasional manajemen tersebut telah berhasil meningkatkan kinerja berbagai organisasi atau perusahaan. Mereka menyebut konsep baru manajemen tersebut dengan ***Balanced Scorecard***, yang menitik beratkan pengukuran kinerja dalam hal keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

BAB VII

KEPEMIMPINAN LEMBAGA

SATUAN PENDIDIKAN

A. Kepemimpinan Sebagai Faktor Determinan

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam organisasi apapun, termasuk organisasi atau lembaga pendidikan. Tanpa adanya kepemimpinan di lembaga pendidikan, tujuan pencapaian lembaga pendidikan tidak akan tercapai. Lembaga pendidikan memiliki tujuan untuk meningkatkan pendidikan ideografik dan nomotetik. Pendidikan ideografik adalah untuk meningkatkan kapasitas individu berdasarkan bakat dan minat, serta potensi laten yang dimilikinya. Sedangkan pendidikan nomotetik adalah untuk melembagakan tujuan lembaga pendidikan ke dalam karakter ideografik peserta didik.

Kepemimpinan dalam pendidikan, memerlukan kemampuan untuk memahami tujuan pendidikan ideografik dan nomotetik itu. Sebab tanpa diketahuinya tujuan pendidikan seperti itu, akan terasa sulit bagi satuan pendidikan untuk melaksanakan dan mencapai tujuan pendidikan itu sebagaimana mestinya. Berdasarkan bukti empirik, dapat ditemukan bahwa keberhasilan memimpin oleh kepala sekolah/madrasah dalam satuan pendidikan akan mempengaruhi pencapaian tujuan pendidikan secara menyeluruh di satuan pendidikan itu.

Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, memiliki signifikansi yang kuat dan terfokus jika kepemimpinan itu memahami tujuan pendidikan secara utuh dan menyeluruh. Keberhasilan memimpin di satuan pendidikan, tentu saja tidak terlepas bagaimana seorang pemimpin satuan pendidikan memahami apa yang menjadi dasar utama baginya untuk membawa satuan pendidikan ke arah yang sudah ditetapkan.

Ditengarai secara kasat mata, keberhasilan satuan pendidikan mencapai tujuan pendidikan, tidak terlepas bagaimana kepala sekolah/madrasah sebagai satuan pendidikan, memahami pendidikan dan sekaligus memahami manajemen organisasi secara simultan. Karenanya, ilmu pendidikan merupakan sesuatu yang mutlak dikuasai oleh kepala satuan

pendidikan, dan pada saat yang bersamaan, memahami secara utuh dan menyeluruh ilmu manajemen dan nilai-nilai praktis dalam manajemen organisasi.

Terdapat kecenderungan yang sulit untuk dipungkiri, bahwa kepemimpinan memang memerlukan bakat, minat serta intelektualitas yang memadai. Bakat dan minat saja tidak cukup untuk mendukung system kepemimpinan tanpa didukung oleh intelektual atau kecerdasan yang memadai. Kecerdasan atau intelektualitas saja tidak cukup jika tidak didukung oleh bakat dan minat. Bakat, minat, kecerdasan merupakan instrument efektif dalam mendukung kemampuan seseorang memimpin di satuan pendidikan, juga di organisasi manapun.

Sebagai lembaga pendidikan, sekolah/madrasah memerlukan kepemimpinan yang memiliki bakat, minat, kecerdasan, dan ditambah dengan pengalaman sebagai tenaga kependidikan. Yang dimaksud sebagai tenaga kependidikan disini adalah sebagai tenaga pengajar atau guru, yang telah memahami proses pendidikan dan pembelajaran dan ilmu-ilmu lain yang mendukung terjadinya kemampuan mengajar itu.

Kemampuan melakukan proses pendidikan dan pembelajaran, tentu saja menjadi salah satu syarat yang tidak bisa ditolak untuk dapat menjadi pemimpin di satuan pendidikan. Sebab, kemampuan melakukan proses pendidikan dan pembelajaran inilah yang akan menjadi dasar utama dan berperan sebagai basis untuk memahami tujuan satuan pendidikan. Karenanya, memang diperlukan guru yang cerdas secara teoretis dan praktis tentang pendidikan dan pembelajaran, sebagai basis utama untuk menjadikannya sebagai pemimpin di satuan pendidikan.

Pemimpin di satuan pendidikan saat ini memang dituntut untuk dapat memahami berbagai perkembangan yang terjadi. Hal ini perlu diperhatikan, mengingat berbagai fenomena yang dihadapi pada masa yang akan datang cenderung lebih kompleks terkait dengan pertumbuhan dan perkembangan, ilmu, teknologi, budaya, dan politik. Seluruh aspek ini mempengaruhi pola penyelenggaraan organisasi di satuan pendidikan.

Peralihan abad 20 ke abad 21 ditandai dengan beberapa fenomena atau perubahan berskala besar (Gozali dan Fuaduddin, 2004:5-7), antara lain:

1. Pemerintah akan dikelola seperti perusahaan. Peter Drucker dalam bukunya *The Age of Discontinuity* menganalisa: “ke depan akan terjadi kebangkrutan pemerintah birokrasi”. Majalah *Time* dipenghujung tahun 1980an, sampul mukanya menanyakan: “Sudah

Matikah Pemerintah” ? David Osborne dan Ted Gaebler menulis buku “*Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*”.

2. Organisasi yang besar akan pecah.
3. Abad kebangkitan kembali agama.
4. Tamatnya riwayat bangsa, ideology dan negara.
5. Terjadinya dilemma dalam kehidupan sosial politik, antara lain:
 - (a) Pertentangan antara ideology Barat dengan non Barat. Samuel P. Huntington menyebutkan Islam dan Konfusianisme sebagai ancaman terhadap peradaban Barat (Buku: *The Clash of Civilization* and *The Remaking of World Order*).
 - (b) Pertentangan dengan religious dengan Negara sekuler. (Mark Juergens Meyer: “*The New Cold War Religious Nationalisme Confront Seculer State*”).
6. Era manajemen etis (Konvergensi nilai bisnis, sosial dan agama).
7. Pertumbuhan penduduk yang *zero growth*.
8. Perubahan yang sangat cepat dan perubahan yang tidak terduga serta tidak menentu.
9. Era informasi sebagai komoditi yang sangat mewarnai dan menentukan kualitas kehidupan manusia.
10. Kriminilitas yang mendunia, kompetensi, muncul aktor baru dalam politik yaitu bisnis, LSM dan mahasiswa, ledakan jumlah penduduk dan perubahan sistem nilai.

Berbagai fenomena diatas, tentu saja merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari, tetapi dilalui dan dijadikan sebagai wahana untuk mewaspadai lngkah-langkah yang memungkinkan sstem kepemimpinan di satuan pendidikan menjadi lebih efektif. Bagaimanapun, kepemimpinan memerlukan kecerdasan yang sempurna untuk dapat mencapai tujuan satuan pendidikan, yaitu tujuan pengembangan dimensi ideografik dan nomotetik secara simultan dikalangan peserta didik.

Mengabaikan faktor kepemimpinan di satuan pendidikan, itu artinya sama saja dengan mengabaikan tujuan pencapaian pendidikan secara menyeluruh. Keefektifan pemimpin satuan pendidikan, sangat ditentukan bagaimana kemampuannya dalam teori dan praksis pendidikan. Ruang lingkup kepemimpinan satuan pendidikan itu sifatnya seperti mata uang yang memiliki dua sisi, disatu sisi ia memahami teproi dan praksis ilmu pendidikan dan berpengalaman

dalam melaksanakannya, dan disisi lain ia memahami penyelenggaraan pendidikan dalam konteks manajemen dengan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan program, dan juga pengawasan. Hal-hal seperti inilah yang menjadi kekuatan bagi pemimpin satuan pendidikan dalam menentukan keberhasilan satuan pendidikan itu.

B. Tantangan dan Peluang Kepemimpinan Abad 21

Jika disederhanakan, tantangan kepemimpinan sebenarnya terkait dengan: (1) bagaimana agar perencanaan organisasi dapat dibuat dengan setepat-tepatnya sesuai kebutuhan, (2) siapa yang akan mengerjakan atau melaksanakan perencanaan itu, (3) bagaimana cara mengerjakannya, (4) bagaimana cara mempertanggungjawabkan pekerjaan itu, (4) bagaimana mengukur keberhasilan perencanaan yang telah dilaksanakan itu, dan (5) bagaimana tindak lanjut dari hasil evaluasi yang dilakukan terhadap hasil kerja dari rencana itu.

Namun, penyederhanaan itu hanya dilihat terkait dengan proses pelaksanaan sebuah program yang mutlak dilakukan sebagai program kerja. Tetapi jika ditelaah sebagai peluang, maka kepemimpinan itu sebenarnya memiliki peluang, peluang itu terkait dengan: (1) pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi, (2) keikutsertaan seluruh jajaran organisasi dalam pelaksanaan dan pencapaiannya, (3) kemampuan memanfaatkan berbagai sumber daya untuk terlibat, (4) kepuasan pelanggan dari program yang telah dilaksanakan, dan (5) keberlangsungan atau eksistensi organisasi sebagai implikasi dari seluruh program yang telah dilaksanakan.

Mengacu kepada tantangan dan peluang itu, sebenarnya secara konseptual merupakan bagian tak terpisahkan dari tujuan normatif sistem kepemimpinan, yaitu keberhasilan mencapai tujuan lembaga dengan melibatkan seluruh jajaran organisasi, dan pada saat yang bersamaan, pelanggan terpuaskan bahkan merasa terikat dengan program organisasi. Dengan demikian, peluang dan tantangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam pencapaian tujuan secara menyeluruh.

Menurut Gozali dan Fuaduddin (2004:7), tantangan dan peluang kepemimpinan abad 21 itu setidaknya-tidaknya perlu melihat hal-hal berikut:

1. Perlu memperkirakan apa yang akan terjadi dimasa mendatang, agar mampu mengantisipasi ancaman, tantangan, hambatan maupun gangguan. Dengan demikian diperlukan seorang pemimpin *visioner*.
2. Al-Qur'an meramalkan kejadian yang akan terjadi (Ar-Rum:1-5), al-Qur'an juga memberi tuntunan agar kita berorientasi masa depan (Al-Hasyr:18): "Wahai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok". Fenomena ini harus ditangkap oleh pemimpin dengan memperhatikan:
 - (a) Ledakan teknologi yang semakin canggih
 - (b) Munculnya kesadaran bahwa orang merupakan factor utama efektivitas organisasi
 - (c) Organisasi harus memiliki agenda ekonomi dan social
 - (d) Otonomi pemimpin semakin terkikis
 - (e) Kekuasaan pemimpin dapat dikurangi secara drastik
 - (f) Garis wewenang mengalami gangguan

Memperhatikan hal-hal diatas, dapat dikatakan bahwa tantangan dan peluang itu datang secara bersamaan. Karenanya, kemampuan melakukan identifikasi secara detail akan memiliki keuntungan yang cukup baik dalam menjadikan tantangan sebagai peluang, dan bukan menjadikan tantangan sebagai hambatan. Kepemimpinan memang pekerjaan yang tidaklah mudah untuk dikerjakan tanpa didukung oleh kemampuan memahami masalah secara mendasar. Memahami masalah dan mampu mengidentifikasinya merupakan langkah awal untuk menentukan tindaklanjut sebagaimana yang dibutuhkan oleh organisasi

Lynne Joy, dkk dalam buku *21 Century Leadership* menyimpulkan ada 6 perubahan penting dalam kepemimpinan era abad 21, yaitu:

1. Pergeseran pengertian siapa yang dipandang sebagai pemimpin:
 - (a) Kepemimpinan tidak lagi menjadi monopoli pimpinan teratas (*boss of the top*)
 - (b) Setiap orang dalam organisasi memiliki tanggung jawab untuk memimpin
 - (c) Asumsi dasar: "setiap orang dapat menjadi pemimpin"
 - (d) Mampu memberdayakan dan berpenampilan optimal
 - (e) Mampu mengajak semua orang dalam kepemimpinan

- (f) Mendidik dan memperkuat setiap orang dalam kemampuan untuk memimpin
- 2. Mampu memberikan kemudahan dan hal-hal yang terbaik bagi setiap orang (mampu memberikan inspirasi bagi setiap orang):
 - (a) Mendorong orang untuk mewujudkan visi
 - (b) Mendorong mereka bekerja dengan baik dalam mewujudkan hasil yang sempurna
- 3. Terdapat perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen:
 - (a) Inti manajemen adalah kekuasaan dan pengawasan
 - (b) Inti kepemimpinan adalah: mengarahkan dengan visi, inspirasi dan contoh
 - (c) Pemberdayaan, visi, nilai budaya, kualitas dan pelayanan adalah tuntutan kepemimpinan modern
- 4. Kepekaan di dalam kepemimpinan:
 - (a) Kemampuan mendengarkan orang-orang
 - (b) Memperhatikan kepentingan, ide dan ambisi
 - (c) Mengubah proses mendengar menjadi hal-hal yang esensial
- 5. Pemimpin yang holistik:
 - (a) Pemimpin tidak hanya memikirkan organisasinya, tetapi juga hal lainnya
 - (b) Mampu berpikir menyeluruh dan simultan
 - (c) Mampu belajar, terus-menerus belajar dan berubah
 - (d) Menegerjakan pekerjaan dari pagi sampai larut malam
- 6. Pemimpin sebagai agen perubahan:
 - (a) Sebagai agen pembaharuan, mengembangkan inovasi dan mampu menangkap peluang
 - (b) Keterbukaan dan merindukan perubahan
 - (c) Model hirarkis, berwatak *top down*, structural formal, kaku dalam prosedur, peran bos sangat dominan, perlu diganti dengan model pemberdayaan (*empowerment*)

Merujuk kepada perubahan kepemimpinan seperti tertera diatas, dapat dikatakan semua itu menjadi perhatian dilingkungan satuan pendidikan. Kepemimpinan satuan pendidikan perlu memperhatikan hal seperti itu. Tuntutan untuk dapat melakukan sistem

kepemimpinan yang berjalan sebagaimana tuntutan, mengharuskan kepemimpinan pendidikan melakukan perubahan yang signifikan agar dapat mencapai sasaran dan target secara tepat.

Kepemimpinan kepala sekolah/madrasah mencakup cara-cara dan usahanya mempengaruhi, mendorong/membimbing/menggerakkan guru/staf/siswa/orang tua siswa, demi tercapainya tujuan sekolah/madrasah. Segala cara itu mengharuskan kepala sekolah/madrasah menguasai:

1. Tujuan sekolah/madrasah yang dipimpinnya
2. Pengetahuan yang cukup mengenai bidang tugasnya dan medan tugas yang berada dibawah kepemimpinannya
3. Keterampilan profesional yang meliputi keterampilan teknis, elasi kemanusiaan, dan ketarampilan konseptual (Suparno, dkk, 2002:61).

Kemampuan menguasai berbagai hal diatas, menjadikan tuntutan kepada kepala satuan pendidikan semakin kompleks. Tidak bisa mengabaikan perkembangan yang terjadi dilingkungan masyarakat, merupakan salah satu cara kepala satuan pendidikan untuk dapat melihat tantangan dan peluang secara detail. Tantangan dan peluang menjadi sesuatu yang tidak bisa diabaikan sama sekali. Kenaifan seorang kepala satuan pendidikan salah satunya adalah ketidakmampuan melihat tantangan dan peluang.

C. Keterampilan/Kompetensi Kepala Satuan Pendidikan (Kepala Sekolah/Madrasah).

Saat ini, keberhasilan kepemimpinan di satuan pendidikan diukur dengan kemampuannya melakukan tugas sebagaimana tugas pokok yang diembannya. Jika seleuruh program berhasil sebagaimana tugas pokoknya, maka dianggap ia akan berhasil sebagai pemmpin di satuan pendidikan. Karenanya, terdapat berbagai keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin satuan pendidikan (kepala sekolah/madrasah).

Menurut Mudjahid AK dan Kailani (2004:8) terdapat 3 keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin pendidikan (Kepala Sekolah/Madrasah), yaitu:

1. Keterampilan konseptual: yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi
2. Keterampilan manusiawi: yaitu keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi dan memimpin
3. Keterampilan teknik: yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu

Ketiga keterampilan itu merupakan keterampilan standar yang mutlak dikuasai oleh seorang kepala satuan pendidikan. Keterampilan-keterampilan itu tentu saja bisa dilatihkan kepada seseorang yang memang memiliki bakat yang kuat dalam melakukan tugas kepemimpinan. Bakat itu akan tumbuh dan berkembang dengan baik, jika situasi benar-benar kondusif ketika seseorang melakukan tugas kepemimpinan.

Sementara itu, pada saat yang bersamaan ia juga dituntut untuk dapat memiliki beberapa kompetensi lainnya. Kompetensi (pemilikan, penguasaan keterampilan, dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan seseorang) itu adalah:

1. Kompetensi Utama: yang menunjukkan kompetensi kepemimpinan yang harus dimiliki oleh seorang kepala madrasah.
2. Kompetensi akademik: merupakan pengetahuan yang harus dimiliki seorang kepala madrasah.
3. Kompetensi praktis: adalah kemampuan-kemampuan yang harus dimiliki seorang kepala madrasah.
4. Kompetensi penunjang, terdiri dari:
 - (1) Kompetensi untuk membangun hubungan atau berkomunikasi.
 - (2) Kompetensi untuk berkembang dan mengembangkan kemampuan diri secara terus-menerus.

Kompetensi lainnya yang harus dimiliki oleh Kepala Sekolah/Madrasah sebagai kepala satuan pendidikan meliputi:

1. Kompetensi personal/individual; yaitu komponen dan ciri-ciri yang dimiliki kepala madrasah untuk membangkitkan motivasi dan komitmen semua warga

madrasah bagi peningkatan kualitas penyelenggaraan madrasah. Kompetensi ini meliputi:

- (1) Patut untuk diteladani (bagi guru, pegawai, siswa, dan masyarakat)
 - (2) Bersikap positif terhadap tugas sebagai kepala madrasah dan terhadap keseluruhan situasi pendidikan
 - (3) Pemahaman, penghayatan, dan penampilan nilai-nilai yang layak dimiliki
2. Kompetensi sosial/kemasyarakatan; yaitu kemampuan kepala madrasah melakukan komunikasi kepada masyarakat dalam rangka peningkatan partisipasi mereka. Kompetensi ini meliputi:
- (1) Mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja dan lingkungan sekitar
 - (2) Meningkatkan peran serta masyarakat
3. Kompetensi professional; yaitu kemampuan yang dimiliki kepala madrasah mencakup kemampuan kepemimpinan maupun manajemen. Kompetensi ini meliputi:
- (1) Memiliki landasan dan wawasan kependidikan
 - (2) Memahami madrasah sebagai system
 - (3) Memahami manajemen berbasis sekolah
 - (4) Merencanakan pengembangan madrasah
 - (5) Mengelola kurikulum
 - (6) Mengelola tenaga kependidikan
 - (7) Mengelola sarana dan prasarana
 - (8) Mengelola kesiswaan
 - (9) Mengelola keuangan
 - (10) Mengelola hubungan madrasah dengan masyarakat
 - (11) Mengelola kelembagaan
 - (12) Mengelola system informasi madrasah
 - (13) Memimpin madrasah
 - (14) Mengembangkan budaya madrasah
 - (15) Memiliki dan melaksanakan kreativitas, inovasi, dan kewirausahaan
 - (16) Mengembangkan diri
 - (17) Mengelola waktu

- (18) Menyusun dan melaksanakan regulasi madrasah
- (19) Memberdayakan sumberdaya madrasah
- (20) Melakukan koordinasi/penyerasian
- (21) Mengambil keputusan secara terampil
- (22) Melakukan monitoring dan evaluasi
- (23) Melaksanakan supevisi (penyeliaan)
- (24) Menyiapkan, melaksanakan dan menindaklanjuti hasil akreditasi
- (25) Membuat laporan akuntabilitas madrasah

Berbagai kompetensi diatas, merupakan basis yang kuat untuk menentukan keberhasilan pencapaian tujuan setiap satuan pendidikan. Keberhasilan pencapaian tujuan dilingkungan satuan pendidikan, merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari tujuan pencapaian sistem kepemimpinan. Keberhasilan merupakan kata kunci untuk menentukan arah yang benar sebagaimana yang diamanatkan oleh setiap satuan pendidikan.

Sebagai bagian dari upaya untuk menentukan agar mudah diukur keberhasilan seorang pemimpin di satuan pendidikan, pemerintah telah mengeluarkan kompetensi seorang kepala sekolah/madrasah. Kompetensi itu menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah, adalah sebagai berikut:

DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
1. Kepribadian	1.1 Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah
	1.2 Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin
	1.3 Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah
	1.4 Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
	1.5 Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah
	1.6 Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan

2. Manajerial	2.1 Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
	2.2 Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan
	2.3 Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal
	2.4 Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif
	2.5 Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
	2.6 Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal
	2.7 Mengelola sarana dan prasarana sekolah / madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal
	2.8 Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah
	2.9 Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik
	2.10 Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional
	2.11 Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien
	2.12 Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah
	2.13 Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah
	2.14 Mengelola system informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan
	2.15 Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah

	2.16 Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya
3. Kewirausahaan	3.1 Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah / madrasah
	3.2 Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif
	3.3 Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah
	3.4 Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah
	3.5 Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik
4. Supervisi	4.1 Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
	4.2 Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat
	4.3 Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru
5. Sosial	5.1 Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah
	5.2 Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan
	5.3 Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain

Seluruh kompetensi itu akan menentukan keberhasilan seorang pemimpin satuan pendidikan dalam menggerakkan seluruh kegiatan dan juga program organisasi satuan pendidikan. Begitu kompleks dan rincinya apa yang harus dilakukan oleh seorang kepala sekolah/madrasah dalam merealisasikan seluruh rencana kegiatan persekolah/madrasah. Apalagi jika ditelaah secara mendasar, seluruh kompetensi itu dapat diukur keberhasilannya secara kuantitatif dan kualitatif. Keterukuran merupakan hal yang penting untuk memastikan tingkat pencapaian keberhasilan program. Keterukuran inilah yang akan menentukan objektivitas

untuk menilai seseorang berhasil atau tidak ketika melakukan tugas sebagai pemimpin satuan pendidikan.

Aspek kepribadian menjadi aspek utama dalam mengukur keberhasilan kepemimpinan kepala satuan pendidikan. Kepribadian itu terkait dengan kemampuannya untuk menampilkan diri sebagai orang yang layak untuk menjadi pemimpin. Dalam konteks aspek manajerial, kepala satuan pendidikan diminta dan dituntut untuk dapat berpikir konseptual dan teknis, sehingga mampu menerjemahkan dan melaksanakan seluruh program yang telah ditetapkan.

Aspek kewirausahaan merupakan aspek yang tidak bisa dipisahkan dalam menjadikan lembaga pendidikan sebagai lembaga terbuka. Karenanya, sebagai pemimpin satuan pendidikan, dituntut untuk dapat memberikan reaksi yang memadai terhadap upaya-upaya untuk memajukan satuan pendidikan dengan menggunakan berbagai sumber yang ada, baik sumber daya yang ada di satuan pendidikan maupun yang ada diluar satuan pendidikan. Disini kepala satuan pendidikan harus mampu melakukan terobosan yang dapat meningkatkan pendapatan satuan pendidikan itu.

Aspek supervisi, adalah upaya kepala satuan pendidikan untuk dapat melakukan berbagai perubahan yang memungkinkan seluruh program pendidikan dan pembelajaran berlangsung dengan baik, sehingga tenaga kependidikan dapat melakukan tugas pembelajaran secara inovatif, kreatif, dan membuat proses pembelajaran menjadi nyaman bagi peserta didik, tetapi seluruh program pembelajaran tercapai secara optimal.

Sebagai seorang kepala satuan pendidikan, aspek sosial tidak dapat diabaikan begitu saja. Saat ini sekolah/madrasah bukan lagi sebagai sebuah sistem tertutup yang tidak mau tahu dengan lingkungannya. Sekolah/madrasah harus memperhatikan kepentingan masyarakat sekitarnya dan terlibat dengan berbagai kegiatan masyarakat, yang pada akhirnya sekolah/madrasah dapat memberikan kontribusi yang bersifat nyata kepada masyarakat sekitarnya. Masyarakat adalah lingkungan sosial yang luas, sedangkan sekolah adalah lingkungan social yang sempit dan merupakan bagian dari lingkungan social masyarakat. Sekolah adalah bagian entitas dari sebuah masyarakatnya.

Jika mengacu kepada pelaksanaan konsep manajemen berbasis sekolah (MBS), dapat dilihat bahwa maksud utama penerapan manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah untuk

mengembalikan otonomi kepala sekolah yang tergadaikan (Suparno, dkk, 2002:59). Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah dalam konteks manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah:

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif yang bermuara kepada meningkatnya kualitas keluaran (*output*) madrasah.
2. Dapat menyelesaikan tugas-tugas dan pekerjaan sesuai waktu yang telah ditetapkan, sehingga mencapai sasaran sesuai dengan rencana yang ditetapkan bersama
3. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat, sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah dan pendidikan
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah/madrasah. Bekerja dengan tim manajemen yang kompak (*solid*) dan bekerja secara bersamaan, dan
5. Berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hal-hal yang dikemukakan diatas ini, maka seorang pemimpin satuan pendidikan baik di sekolah maupun di madrasah, memang selayaknyalah memiliki berbagai kompetensi untuk mendukung seluruh program yang akan dilaksanakannya. Kepemimpinan satuan pendidikan, memang memerlukan reformasi yang bersifat revolusioner. Karenanya dibutuhkan model yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan dalam memimpin.

Lynne Joy Mc Farland, cs (Gozali dan Fuaduddin, 2004:14-15) menawarkan dan mengenalkan model kepemimpinan abad 21 ini sebagai berikut:

From Early Paradigm	→	To Current and Future Paradigm
1. Being a manager	→	1. Being al leader
2. Being a boss	→	2. Being a coach and facilitator
3. Controlling people	→	3. Empowering people
4. Centralizing authority	→	4. Distributing leadership
5. Micro-managing and goal-setting	→	5. Aligning with broad vision and strategy
6. Directing with rules and regulations	→	6. Guiding with winning shared values and

		healthy culture
7. Establishing “position power” and hierarchy	→	7. Building “relationship power” and networked team
8. Demanding compliance	→	8. Gaining commitment
9. Focusing on numbers and tasks	→	9. Focusing on quality, service and the customer
10. Confronting and combating	→	10. Collaborating and unifying
11. Stressing independence	→	11. Fostering interdependence
12. Encouraging “old boy” networks	→	12. Respecting, honoring and leveraging diversity
13. Changing by necessity and crisis	→	13. Continuously learning and innovating
14. Being internally competitive	→	14. Being globally competitive
15. Having a narrow focus; “Me and my organization”	→	15. My community, my society, my world

Perbedaan paradigma kepemimpinan diatas, menjadikan sistem kepemimpinan tidak bisa lagi dijalankan oleh seorang diri tanpa didukung oleh berbagai pihak. Sistem kerja lebih bersifat kelompok atau tim. Tuntutan untuk bekerja secara tim inilah yang akan menentukan bahwa seluruh jajaran organisasi wajib mengetahui kemana arah organisasi akan dibawa. Keterlibatan semua pihak dalam jajaran organisasi merupakan sesuatu yang bersifat keniscayaan.

Kompetensi kepemimpinan memang diarahkan untuk dapat mencapai tujuan strategis lembaga itu. Karenanya, kompetensi kepemimpinan strategis menjadi sesuatu yang penting dalam melibatkan seluruh jajaran organisasi. Hitt, dkk (1997:81-83) mengemukakan bahwa: Kompetensi kepemimpinan strategis selayaknya memahami sumber daya organisasi, baik sumber daya berwujud (*tangible resources*), sumber daya tak berwujud (*intangible resources*), dan nilai strategis sumber daya (*strategic value of resources*).

1. Sumber daya berwujud (*tangible resources*), yaitu: aktiva yanag dapat dilihat, disentuh dan atau dihitung.
2. Sumber daya tak berwujud (*intangible resources*), yaitu: meliputi mulai dari hak property intelektual seperti paten, merek dagang, dan hak cipta hingga sumber daya manusia dalam kaitannya sebagai bagian dari masyarakat dan subjektif seperti jaringan

kerja, budaya organisasi dan reputasi perusahaan untuk barang dan jasanya serta cara interaksinya dengan orang-orang (pekerja, pemasok, dan pelanggan).

3. Nilai strategis sumber daya (*strategic value of resources*), yaitu: diindikasikan oleh sampai sejauh mana kontribusinya terhadap pengembangan kemampuan, kompetensi inti, dan, akhirnya, keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

Sumber daya berwujud itu dapat dilihat sebagaimana tertera pada tabel dibawah ini dan dapat dijadikan sebagai dasar untuk memahami kekuatan organisasi.

Sumber Daya Berwujud	
Sumber daya financial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kapasitas peminjaman perusahaan 2. Kemampuan untuk menghasilkan dana internal
Sumber daya fisik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kecanggihan dan lokasi dari pabrik, dan peralatan perusahaan 2. Akses bahan baku
Sumber daya manusia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan, pengalaman, penilaian (judgment), intelegensi, pandangan, kemampuan adaptasi, komitmen dan loyalitas manajer serta pekerja perusahaan
Sumber daya organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Struktur pelaporan formal dan system perencanaan, pengendalian serta koordinasi formal perusahaan

Adapun sumber daya tidak berwujud sebagai bagian dari sumber daya yang terdapat dalam organisasi dapat diidentifikasi sebagai berikut:

Sumber Daya tak Berwujud	
Sumber daya teknologi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persediaan teknologi seperti paten, hak cipta dan rahasia dagang 2. Pengetahuan yang dibutuhkan untuk menerapkannya dengan sukses
Sumber daya untuk inovasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerja teknis 2. Fasilitas riset
Reputasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reputasi dengan konsumen <ol style="list-style-type: none"> (a) Nama produk (b) Persepsi mengenai kualitas produk, ketahanannya, serta reliabilitas 2. Reputasi dengan pemasok <ol style="list-style-type: none"> (a) Untuk interaksi dan hubungan yang efisien, efektif, mendukung, dan menguntungkan kedua pihak

Sumber daya berwujud dan tak berwujud diatas, menunjukkan kompleksnya sumber daya yang ada yang harus dikelola dengan baik untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan di satuan pendidikan memerlukan kemampuan yang cukup kuat untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya yang ada di satuan pendidikan, dapat diidentifikasi dan dicerna sesama seksama untuk memastikan pemanfaatannya.

Dalam hal ini, memang tepat apa yang dikatakan para ahli kepemimpinan dan manajemen, bahwa dalam organisasi diperlukan pemahaman yang mendasar antara tugas manajemen dan tugas kepemimpinan Gozali dan Fuaduddin (2004:87-93). Jika ditelaah perbedaan keduanya setidaknya-tidaknya dapat dilihat dari beberapa tabel berikut:

Manajemen	Kepemimpinan
1. Menanggulangi kompleksitas	1. Menanggulangi perubahan
2. Merencanakan, menggerakkan untuk mengatasi kompleksitas	2. Menentukan arah melalui pembentukan visi
3. Mengembangkan kemampuan untuk melaksanakan rencana melalui pengorganisasian dan penyusunan staf	3. Mengarahkan orang untuk bekerja berdasarkan visi
4. Menjamin pencapaian rencana melalui pengendalian dan pemecahan masalah	4. Menjamin, memotivasi dan mengilhami orang agar berusaha melaksanakan rencana

Sedangkan dalam kegiatan sehari-hari, bisa dikatakan memang terdapat perbedaannya, yaitu antara manajer dengan pemimpin. Perbedaan itu dapat dilihat sebagaimana tertera pada tabel berikut:

Manajer	Pemimpin
1. Mengelola	1. Melakukan pembaruan
2. Meniru, mereplikasi program	2. Mengembangkan keaslian program
3. Memelihara pembelajaran	3. Mengembangkan pembelajaran
4. Berfokus pada sistem dan struktur madrasah	4. Berfokus pada warga madrasah
5. Mengendalikan perilaku warga madrasah	5. Mengilhami perilaku warga madrasah
	6. Menggunakan pandangan jangka panjang

6. Menggunakan pandangan jangka pendek	7. Menekankan pada apa dan mengapa program dilakukan
7. Menekankan pada waktu dan prosedur dalam penyelenggaraan madrasah	8. Menentang <i>status quo</i>
8. Menerima <i>status quo</i>	9. Melakukan sesuatu dengan tepat
9. Melakukan tindakan dengan benar	

Jelas sekali bahwa perbedaan keduanya akan menentukan arah organisasi satuan pendidikan melaksanakan tugas pokoknya, yaitu melaksanakan pendidikan dan pembelajaran, sekaligus memberikan ruang yang luas bagi peserta didik untuk tumbuh dan berkembang, dan memberikan ruang bagi pelanggan untuk dapat memperoleh akses ke satuan pendidikan. Dengan demikian, peran manajer dan pemimpin pendidikan itu haruslah disinerjikan.

Pensinerjikan itu akan menentukan pemahaman yang mendasar untuk memastikan perbedaan kepemimpinan masa lalu dan masa sekarang secara efektif. Kepemimpinan Kepala Madrasah yang Efektif di Masa Lalu dan Kini/Mendatang dapat dilihat pada tabel berikut:

Masa Lalu	Masa Sekarang
1. Mengendalikan madrasah secara alamiah	1. Memiliki visi yang kuat
2. Tidak memiliki target mutu	2. Komitmen pada mutu
3. Tindakannya tidak didasarkan pada pemahaman diri dan orang lain	3. Mengembangkan kesadaran diri dan orang lain
4. Komunikasi satu arah ke atas dan ke bawah	4. Komunikasi dialogis
5. Menganggap diri lebih penting dan lebih dari orang lain	5. Bekerja dalam tim yang cerdas
6. Cenderung sebagai pelaksana keputusan organisasi di atasnya	6. Membuat keputusan yang partisipatif
7. Merasa mapan dan puas hingga tidak merasa perlu belajar dan mengajar yang dipimpinnya	7. Mengajar dan belajar
8. Menghindari konflik	8. Menegelola konflik
9. Menghindari resiko	9. Mengelola resiko
10. Mengontrol	10. Mempengaruhi/mengajar
11. Birokratik	11. Professional, dan
12. Ketergantungan dana pada pemerintah	12. Interpreneur

Perbedaan kepemimpinan itu, akan menentukan pola atau gaya memimpin seseorang di satuan pendidikan. Kentara sekali, kepemimpinan sekolah/madrasah masa lalu dan sekarang memberikan ruang yang cukup luas bagi seorang kepala sekolah/madrasah untuk menentukan karir dirinya, dan juga bagaimana eksistensi sekolah/madrasah dihadapan pelanggan atau kelompok kepentingannya. Keterlibatan kepala sekolah/madrasah dalam menentukan arah satuan pendidikannya, akan menentukan bagaimana bawahan atau jajaran organisasi satuan pendidikan dapat melaksanakan seluruh program sebagaimana yang telah direncanakan.

Dalam hal-hal tertentu, memang dibutuhkan seorang pemimpin yang memahami bagaimana sebaiknya menentukan pola atau gaya kepemimpinan. Willaim A. Cohen (1993:72-73) mengemukakan sebaiknya kepemimpinan dalam berbagai hal harus memperhatikan hal-hal berikut:

1. Mengetahui apa yang terjadi dalam organisasi Anda setiap hari
2. Membantu mereka yang memerlukan bantuan
3. Mendapat bantuan dari mereka yang bias memberikan bantuan
4. Menemukan masalah yang sesungguhnya
5. Mengungkap kesempatan yang tidak anda ketahui kehadirannya
6. Memuji dan mengakui mereka yang layak menerimanya
7. Mengoreksi atau mendisiplinkan mereka yang memerlukannya
8. Mengeluarkan perintah dengan cepat
9. Mengkomunikasikan wawasan Anda bagi organisasi
10. Memastikan bahwa setiap orang memahami sasaran dan tujuan Anda.

Merujuk kepada apa yang dituntut dalam melihat bawahan sebagai anak buah yang harus dibawa dalam pencapaian tujuan satuan pendidikan, selayaknya sebagai pemimpin di satuan pendidikan, kepala sekolah/madrasah memahami betul siapa saja yang dipimpinnya. Karena memahami siapa yang akan dipimpin akan menjadi basis keberhasilan bagi setiap pemimpin, demikian juga pemimpin di satuan pendidikan. Siapa yang Anda pimpin ? Untuk itu perlu mengetahui tahap-tahap perkembangan manusia menurut Erikson (Lesley Kydd., Megan Crawford., dan Colin Riches, 1997:23), adalah sebagai berikut:

NO	MASA/USIA	UMUR	KECENDERUNGAN NORMATIF
1	Masa bayi	0 – 2	Kepercayaan vs ketidakpercayaan
2	Masa awal kanak-kanak	2 – 4	Otonomi vs rasa malu dan ragu-ragu
3	Usia bermain	5 – 7	Inisiatif vs rasa malu dan ragu-ragu
4	Usia sekolah	6 – 12	Rajin vs rasa rendah diri
5	Remaja	13 – 19	Identitas vs kebingungan akan peran
6	Dewasa muda	20 – 30	Keakraban vs keterpencilan
7	Usia matang	30 – 60	Produktivitas vs stagnasi
8	Usia lanjut	60 plus	Integritas vs keputusasaan

Seorang kepala satuan pendidikan, lazimnya akan berhadapan dengan sejumlah manusia yang berada pada umur seperti tertera diatas. Kompetensi kepala sekolah/madrasah salah satunya adalah mampu mengenal siapa yang dipimpinnya. Mengetahui siapa yang dipimpinnya akan memudahkannya untuk memastikan apa yang harus dilakukan dan bagaimana mengendalikan seluruh jajaran organisasi secara manajerial dan psikologis. Jika hal itu bisa dilakukan dengan baik, dapat diduga kepala satuan pendidikan akan berhasil mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan.

Sekolah dan madrasah yang memiliki kepemimpinan yang efektif, yaitu kepemimpinan yang berhasil melaksanakan tugas pokok dengan sebaik-baiknya dan merealisasikan seluruh kegiatan, dapat dikatakan memiliki indikator sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kepala madrasah yang memberi makna bagi staf madrasah
2. Keterlibatan pembantu kepala madrasah
3. Keterlibatan para guru
4. Pembelajaran yang terstruktur
5. Pembelajaran yang menyenangkan
6. Lingkungan dan iklim kerja yang berorientasi pada prestasi
7. Komunikasi yang maksimal antara guru dengan murid
8. Pemeliharaan dokumen yang efisien dan akurat

9. Keterlibatan orang tua dan masyarakat
10. Konsistensi guru dalam bekerja
11. Pembagian kerja guru yang produktif
12. Laporan yang baik kepada orang tua dan masyarakat

Seluruh rangkaian program yang berhasil dilaksanakan oleh seorang pemimpin satuan pendidikan, mengindikasikan bahwa ia telah memiliki kompetensi atau keterampilan yang sesuai dengan tuntutan tugasnya. Kepemimpinan pendidikan di satuan pendidikan, memang memerlukan pemimpin yang memiliki kompetensi yang dapat diukur keberhasilannya. Baik keberhasilan yang bercorak kuantitatif maupun kualitatif.

Keberhasilan melaksanakan seluruh kompetensi kepala sekolah/madrasah, bukan hanya untuk kepentingan seorang kepala satuan pendidikan semata, tetapi lebih dari itu adalah untuk memberhasilkan pencapaian tujuan satuan pendidikan sebagai lembaga pendidikan yang bertanggungjawab atas pertumbuhan peserta didik secara ideografik dan nomotetik. Pertumbuhan dan perkembangan peserta didik, merupakan hal yang prioritas dilakukan dalam penyelenggaraan satuan pendidikan sebagai lembaga pendidikan.

Kepemimpinan pendidikan di satuan pendidikan, mungkin saja bisa dianggap sebagai organisasi kecil. Namun jika diperhatikan dengan seksama, justru pimpinan satuan pendidikan inilah yang memiliki kekuatan untuk menentukan masa depan peserta didik. Keberhasilan pemimpin satuan pendidikan menjadikan satuan pendidikan yang dapat menumbuhkembangkan potensi peserta didik, merupakan modal dasar bagi peserta didik untuk menggapai masa depan kearah yang lebih baik sebagaimana yang dicita-citakannya.

Satuan pendidikan yang dikepala oleh kepala sekolah/madrasah, akan menentukan keberhasilan cita-cita masa depan peserta didik. Adalah sesuatu yang naif, jika keberhasilan system kepemimpinan kepala sekolah/madrasah mengabaikan apa yang menjadi harapan peserta didik untuk masa depannya. Siklus kehidupan manusia jika ditelaah, sebenarnya terkait dengan bagaimana ia terdidik disatuan pendidikan yang memiliki kepemimpinan pendidikan yang visioner.

BAB VIII

PENDEKATAN MELAKUKAN PERENCANAAN PENDIDIKAN UNTUK MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

A. Pendekatan dalam Melakukan Perencanaan

Perencanaan merupakan kata kunci untuk menentukan apa yang harus dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan. Salah satu lembaga yang setiap saat melakukan dan menentukan perencanaan adalah lembaga pendidikan. Melalui proses pembuatan perencanaan, yang dilakukan berdasarkan kebutuhan tadi, akan muncul ide-ide yang sifatnya aktual sebagai bagian dari apa yang harus dilakukan oleh organisasi. Perencanaan yang sesuai dengan kebutuhan akan memberikan implikasi yang luas terhadap pencapaian tujuan. Oleh karenanya, perencanaan yang sesuai dengan pendidikan, akan menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan secara maksimal dan optimal, walaupun pasti harus menggunakan berbagai pendekatan.

Pendekatan pada dasarnya dapat dimaknai sebagai upaya untuk lebih mengefektifkan suatu pencapaian yang akan dituju. Oleh karenanya, pendekatan itu bertujuan agar sesuatu yang akan dicapai atau dituju itu, dapat berlangsung sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Berkaitan dengan pendidikan, perlu adanya pendekatan agar pendidikan itu berlangsung sesuai dengan yang diharapkan. Dalam hal ini, perencanaan adalah bagian dari upaya agar pendidikan memiliki kekuatan untuk dapat diselenggarakan, sekaligus sebagai upaya agar pendidikan itu berhasil mencapai tujuannya.

Perencanaan pendidikan memerlukan beberapa pendekatan agar berhasil secara efektif. Pendekatan-pendekatan yang bersifat substansial dalam pendidikan menurut Sa'ud dan Makmun (2005) adalah:

- (1) pendekatan kebutuhan ketenagakerjaan, dan
- (2) pendekatan efisiensi biaya.

Kedua pendekatan ini lazim menjadi perhatian dan dibicarakan dalam konteks perencanaan pendidikan. Pendekatan ketenagakerjaan, merupakan pendekatan yang memperhatikan antara kebutuhan lapangan kerja dengan ketersediaan tenaga kerja terdidik. Dalam hal ini, selalu ditemukan bahwa dunia kerja (dunia usaha dan industri) memang perlu terhadap tenaga kerja terdidik yang sesuai dengan kebutuhan mereka (dunia kerja).

Untuk itu semua, maka perencanaan pendidikan seharusnya memperhatikan hal-hal berikut:

1. Jenis dan jumlah lapangan kerja.
2. Persyaratan yang jelas mengenai mutu personil yang dituntut oleh pasaran tenaga kerja.
3. perbandingan jumlah personil berdasarkan jenjang keahlian.
4. kebutuhan yang riil akan tenaga kerja.

Walaupun pada tahap perencanaan telah memperhatikan hal-hal di atas, namun perlu memperhatikan hal-hal yang berkait dengan pendekatan ketenagakerjaan. Hal-hal yang perlu diperhatikan itu adalah:

1. Perkiraan kebutuhan tenaga kerja biasanya hanya berlaku untuk jangka 5 – 8 tahun, sedangkan waktu yang dibutuhkan oleh suatu siklus pendidikan untuk menghasilkan tenaga kerja biasanya berkisar antara 15 – 20 tahun.
2. Tuntutan pendidikan untuk sesuatu lapangan kerja berubah-ubah sesuai dengan kemajuan di bidang teknologi dan standar pendidikan itu sendiri.

3. Terlalu menitikberatkan pada kebutuhan tenaga kerja, sedang tujuan-tujuan social, demokrasi, cultural kurang mendapat perhatian.

Mengacu kepada pendekatan ketenagakerjaan di atas, maka dapat dinyatakan bahwa pendekatan ini perlu diperhatikan sebagai bagian dari upaya melakukan perencanaan di sector pendidikan. Apalagi, perencanaan pendidikan akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan secara menyeluruh.

Pada saat yang bersamaan, pendekatan efisiensi biaya juga harus menjadi perhatian, sebab pendekatan ini akan menentukan apakah pendidikan yang sedang digarap itu akan berhasil sesuai dengan biaya yang dikeluarkan. Pendekatan yang tidak memperhatikan prinsip efisiensi biaya, akan berpengaruh kepada efektivitas penyelenggaraan pendidikan.

Pendekatan efisiensi biaya terkait dengan untung dan rugi serta implikasi dari perencanaan yang telah ditetapkan. Oleh karenanya, pendekatan efisiensi dalam hal investasi mengandung pengertian bahwa penentuan besarnya investasi dalam dunia pendidikan sesuai dengan hasil, keuntungan atau efektivitas yang akan diperoleh.

Pendidikan efisiensi berkaitan erat dengan dunia usaha. Menurut Koogan (1970:1): *“Business is any gainful occupation in which profit is the goal and in which there is risk of loss “*. Dunia usaha adalah aktivitas yang menghasilkan keuntungan sebagai sasarnya dan memiliki unsur-unsur rugi sebagai resiko. Dunia usaha dan kerja merupakan aktivitas terorganisir sekelompok orang dalam menyediakan barang atau jasa yang berimplikasi terhadap adanya keuntungan atau kerugian (resiko) dalam proses dan prosedurnya. Dunia usaha sama dengan pemberi kerja. Menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pada Bab 1 Pasal 1 menyatakan :

1. Ketenagakerjaan adalah segala hal yang berhubungan dengan tenaga kerja pada waktu sebelum, selama, dan sesudah masa kerja.

2. Tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat.
3. Pekerja/buruh adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain.
4. Pemberi kerja adalah orang perseorangan, pengusaha, badan hukum, atau badan-badan lainnya yang mempekerjakan tenaga kerja dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain.
5. Pengusaha adalah : (a) orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang menjalankan suatu perusahaan milik sendiri; (b) orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang secara berdiri sendiri menjalankan perusahaan bukan miliknya; (c) orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang berada di Indonesia mewakili perusahaan sebagaimana dimaksud dalam huruf (a) dan (b) yang berkedudukan di luar wilayah Indonesia.
6. Perusahaan adalah : (a) setiap bentuk usaha yang berbadan hukum atau tidak, milik orang perseorangan, milik persekutuan, atau milik badan hukum, baik milik swasta maupun milik Negara yang mempekerjakan pekerja/buruh dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain; (b) usaha-usaha social dan usaha-usaha lain yang mempunyai pengurus dan mempekerjakan orang lain dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain.
7. Pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan.
8. Kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.
9. Pemagangan adalah bagian dari sistem pelatihan kerja yang diselenggarakan secara terpadu antara pelatihan di lembaga pelatihan dengan bekerja

secara langsung di bawah bimbingan dan pengawasan instruktur atau pekerja/buruh yang lebih berpengalaman dalam proses produksi barang dan atau jasa di perusahaan, dalam rangka menguasai keterampilan atau keahlian tertentu.

B. Hal-hal yang Harus diperhatikan dan dipersiapkan untuk Memperbaiki Kualitas Pendidikan

Perlu untuk diketahui, bahwa pendidikan memiliki keterkaitan yang kuat dengan sistem hidup dan kehidupan manusia. Pendidikan mempengaruhi cara berpikir, bertindak maupun perilaku manusia baik sebagai individu, bagian dari komunitas maupun masyarakatnya. Oleh karenanya, perencanaan pendidikan harus mengacu kepada substansi makna pendidikan diselenggarakan.

Pendidikan memiliki peran yang jelas dalam sistem hidup dan kehidupan manusia, hal itu terbukti sejak manusia menyadari bahwa ia tidak bisa secara sempurna di lingkungan komunitas atau masyarakatnya tanpa adanya interaksi dengan manusia lainnya. Menurut Adiwikarta (1994:7) pendidikan melakukan peran-peran berikut: (1) mempersiapkan dan memperbarui perangkat mental psikologis warga masyarakat sehingga siap menghadapi kehidupan yang lebih maju dan berubah sesuai dengan perkembangan dan tuntutan zaman, (2) mempersiapkan warga masyarakat dengan keterampilan dan kemampuan kerja yang diperlukan dalam masyarakat ataupun dunia kerja, (3), mempersiapkan warga masyarakat dengan sifat kritis dan keberanian hidup mandiri terlepas dari ketergantungan kepada pihak lain, dan (4) mengembangkan kemampuan kreatif dan adaptif dalam memanfaatkan potensi yang dimiliki.

Jika mengacu kepada deskripsi diatas, maka perlu terlebih dahulu menelaah berbagai hal yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan yang ideal atau sesuai dengan tujuan diselenggarakannya pendidikan itu. Hal ini perlu dikemukakan

untuk mempertegas apa sebenarnya tujuan pendidikan. Bagaimanapun, pendidikan pada dasarnya memiliki tujuan, tujuan itu setidaknya-tidaknya adalah:

1. Perubahan tingkah laku ke arah yang dewasa.
2. pelestarian nilai-nilai budaya,
3. pengembangan potensi peserta didik secara proporsional, dan
4. memanusiakan manusia oleh manusia yang telah memanusia.

Persoalan yang dihadapi memang terkait erat dengan penyelenggaraan pendidikan itu sendiri sebagai kebutuhan individu dan masyarakat, penyelenggaraan pendidikan merupakan salah satu faktor terpenting apakah individu dan masyarakat merasakan arti proses penyelenggaraannya dan apakah sesuai dengan tuntutan pendidikan itu sendiri. Selalu ditemui bahwa proses penyelenggraan pendidikan menjadi masalah besar dalam upaya memberdayakan individu dan masyarakat.

Sebagai ilustrasi mungkin perlu dikemukakan seperti sinyalemen *The World Bank*. Menurut (*The World Bank*, 1998) bahwa kondisi pendidikan di Indonesia kini, terutama pada tingkat dasar, masih memprihatinkan. Kualitas pendidikan dasar kita masih relatif rendah dan meng-hadapi sejumlah masalah, yang dapat dikelompokkan dalam dua kategori: fisik dan nonfisik. Pada kategori fisik, masih dihadapi keterbatasan sarana dan prasarana seperti gedung dan fasilitas pendukung lain seperti perpustakaan, laboratorium, peralatan, dan buku pelajaran. Pada kategori nonfisik, masalah yang dihadapi adalah guru-guru yang tak memenuhi standar kualifikasi dan kurang terlatih; kurikulum yang *overload* bahkan tak terintegrasi dengan bidang studi, materi pelajaran, pelatihan guru, dan sistem penilaian, serta manajemen pendidikan yang *complicated* sehingga tak efisien.

Mungkin tidaklah berlebihan jika harus dikatakan, bahwa sistem penyelenggaraan pendidikan akan berimplikasi kepada perilaku *outcome* pendidikan itu sendiri. Karena walau bagaimanapun sistem penyelenggaraan pendidikan merupakan corak dari perilaku birokrasi pemerintahan, seperti yang dikemukakan oleh Thoha (2000) bahwa birokrasi pemerintah dengan lingkungan politik yang

melingkarinya amat menentukan bagaimana corak perilakunya dalam pengelolaan pendidikan.

Sistem yang kita anut dengan pola birokrasi yang ketat dan cenderung otoriter serta militeristik beberapa waktu yang lalu, ternyata membawa akibat yang tidak kondusif bagi perkembangan sikap maupun perilaku kita secara ke-seluruhan. Dan hal inilah yang menyebabkan Buchori (2001:79-80) mengemukakan bahwa ketahanan nasional kita telah terancam karena berbagai hal, seperti: (1) ketidak-adilan dan kesewenang-wenangan, (2) arogansi kekuasaan, arogansi kekayaan, dan arogansi intelektual, (3) keberingasan sosial, (4) perilaku sosial menyimpang, (5) perubahan tata nilai, dan (6) perubahan gaya hidup sosial.

Beberapa hal perlu diperhatikan dengan seksama agar pendidikan dapat berfungsi sesuai dengan tuntutan masyarakat secara keseluruhan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan mutu peserta didik agar dapat bersaing dengan produktivitas yang tinggi. Oleh karena itu diperlukan pemahaman yang mendasar tentang bagaimana pendidikan itu diselenggarakan.

Menurut Ibrahim (1997:104), untuk meningkatkan mutu pendidikan, perlu disadari bahwa:

- (1) kita perlu menyadari bahwa proses pendidikan itu memerlukan tenggang waktu (*lead time*) yang cukup lama,
- (2) dalam proses pendidikan itu berlaku prinsip *irreversibilitas* dimana terhadap setiap kesalahan dalam perencanaan dan pelaksanaan yang kita lakukan tidak dapat kita ulang kembali,
- (3) tantangan yang kita hadapi dimasa depan cenderung berkembang semakin kompleks yang ditandai semakin cepatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai akibat dari arus globalisasi yang semakin terbuka, kita dituntut untuk secara akurat pandai menyusun merencanakan pembangunan pendidikan sehingga mampu mengantisipasi tantangan dan permasalahan yang akan terjadi di masa depan.

Dalam konteks perencanaan pendidikan sebagai bagian dari manajemen pendidikan, kiranya perlu meningkatkan efektivitas manajemen pendidikan persekolahan. Dalam hal ini, sebagai perencana pendidikan, sebaiknya menjadikan manajemen berbasis sekolah (MBS) sebagai inovasi manajemen pendidikan dan dijadikan perangkat yang memungkinkan upaya perbaikan pendidikan di Indonesia.

Menurut Wohlstetter dan Mohrman (1996) dalam Nurkolis (2003:8-9) secara luas MBS berarti pendekatan politis untuk mendesain ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahnya. Partisipan lokal sekolah tak lain adalah kepala sekolah, guru, konselor, pengembang kurikulum, administrator, orang tua siswa, masyarakat sekitar, dan siswa.

Merujuk kepada pemikiran diatas, dapat dikatakan bahwa manajemen berbasis sekolah merupakan inovasi dalam pelaksanaan administrasi pendidikan. Dikatakan sebagai inovasi karena pada dasarnya prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah adalah memberdayakan berbagai sumber daya persekolahan baik yang bersifat internal maupun eksternal. Aktivitas sekolah bertumpu kepada kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya yang berada di persekolahan.

Dalam kerangka manajemen berbasis sekolah (MBS), kepala sekolah memegang kendali yang luas dalam menjalankan berbagai kebijakan yang dapat membuat sekolah lebih efektif dan efisien beroperasi. Sekolah menjadi otonom dalam menjalankan berbagai programnya. Menurut Mulyasa (2002:28) dalam konteks MBS kepala sekolah harus :

1. memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dengan guru-guru/ masyarakat sekitar,
2. memiliki pemahaman dan wawasan yang luas tentang teori pendidikan dan belajar,
3. memiliki kemampuan dan keterampilan menganalisis situasi sekarang berdasarkan apa yang seharusnya serta mampu memperkirakan kejadian di masaa depan berdasarkan situasi sekarang,

4. memiliki kemauan dan kemampuan untuk mengidentifikasi masalah dan kebutuhan yang berkaitan dengan efektivitas pendidikan di sekolah, dan
5. mampu memanfaatkan berbagai peluang, menjadikan tantangan sebagai peluang, serta mengkonseptualkan arah baru untuk perubahan.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah, jika di telaah secara mendasar seperti telah dikemukakan sebelumnya, tidak berbeda dengan apa yang harus dilakukan kepala sekolah dalam prinsip-prinsip administrasi pendidikan. Kecenderungan perilaku kepala sekolah dalam MBS lebih ditekankan kepada adanya inovasi manajemen kepemimpinan di persekolahan sehingga intensitas dan frekuensi kegiatan kepala sekolah lebih luas dan mendalam karena memiliki tanggung jawab yang besar dalam merespon apa sebenarnya keinginan, kepentingan dan kebutuhan pelanggan atau pengguna jasa persekolahan.

MBS menuntut seorang kepala sekolah yang memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja sekolah secara keseluruhan. Hal ini untuk mendukung realisasi konsep MBS, yang membutuhkan kepemimpinan kepala sekolah dalam menggerakkan organisasi persekolahan yang telah otonom. Maksud otonom disini adalah adanya wewenang yang luas dari setiap sekolah untuk menjalankan kebijakan-kebijakan maupun program-program yang sesuai dengan kebutuhan sekolah, berdasarkan perencanaan yang telah disusun secara bersama oleh tenaga-tenaga yang terlibat di sekolah dan tentu saja dengan melibatkan Komite Sekolah sebagai wakil masyarakat yang peduli terhadap sekolah tersebut.

C. Persoalan Mendasar yang Dihadapi oleh Dunia Pendidikan Saat Ini

Krisis yang masih melanda masyarakat dan bangsa Indonesia dewasa ini bermula dari krisis moneter yang berkepanjangan yang kemudian menjadi krisis

kepercayaan kepada pemerintah. Krisis kepercayaan tersebut telah melahirkan gelombang perlawanan masyarakat untuk menuntut perbaikan.

Krisis tersebut menunjukkan dua hal pokok, yaitu fundamental ekonomi kita lemah sehingga sangat rentan terhadap gejolak global yang terjadi, dan ketidakberdayaan pemerintah untuk mengatasinya. Gejala tersebut pada hakekatnya menunjukkan adanya salah urus sehingga masyarakat menjadi tidak berdaya. Ketidakberdayaan masyarakat terlihat di dalam aspek-aspek kehidupan politik, ekonomi, hukum dan boleh dikatakan dalam seluruh aspek kehidupan masyarakat Indonesia (Tilaar, 1998:24).

Situasi ini berlarut secara terus menerus tanpa bisa dilakukan koreksi oleh siapapun, segala kebijakan yang dilakukan oleh negara dianggap adalah yang terbaik bagi masyarakat dalam segala aspek kehidupan dengan berbagai dimensinya. Sehingga kehidupan cenderung monoton dan tidak dapat melakukan pembaruan dalam rangka menghadapi tuntutan global yang semakin mendesak dan telah menjadi suatu keharusan.

Salah satu aspek kehidupan yang sangat merasakan dampak sistem sentralistik tersebut adalah dunia pendidikan. Dimana pendidikan menjadi bagian dari mesin penguasa untuk melakukan indoktrinasi kekuatan kekuasaannya. Pendidikan tidak berdaya sama sekali, bahkan tenaga kependidikan ditempatkan sebagai aparat negara yang harus memberikan andil yang besar dalam melanggengkan kekuasaan penguasa tersebut. Dunia pendidikan terisolir dari konstituennya, terasing dari lingkungannya dan menjadikan anak didik tercabut dari akar budayanya. Pendidikan terasing dari *stakeholders*-nya, demikian juga sebaliknya

Kondisi objektif seperti tersebut berakibat fatal terhadap lulusan pendidikan di segala jenjang dan jenis pendidikan, sehingga kualitas sumber daya manusia Indonesia dianggap rendah dan tidak memiliki daya saing. Lulusan pendidikan cenderung ingin memperoleh pekerjaan secara mudah dan lebih suka bekerja di sektor formal khususnya pemerintahan, sedangkan untuk bekerja secara mandiri tidaklah favorit, inilah salah satu implikasi dari sistem pendidikan yang sentralistik

tersebut. Sehingga berdampak langsung terhadap kehidupan masyarakat secara menyeluruh.

Kualitas sumber daya manusia (SDM) suatu bangsa pada hakikatnya merupakan cermin kualitas pendidikan, sebab pendidikan adalah dunia dimana kualitas SDM dibentuk dan dilahirkan. Karena itu, secara jujur harus diakui, pendidikan kita mempunyai andil cukup besar terhadap munculnya krisis multidimensi yang kita hadapi, sebagai akibat rendahnya kualitas SDM yang kita miliki. Dengan demikian, adanya perbuatan korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) serta kekerasan dalam konflik sosial, ekonomi, politik, dan agama serta perlawanan terhadap hukum adalah manifestasi kualitas SDM yang rendah, dan mau tidak mau harus diakui sebagai produk pendidikan kita yang telah gagal membentuk dan melahirkan SDM yang berkualitas (Asy'ari, Kompas 28 Mei 2002).

Secara ekstrim sepertinya sulit untuk membantah peran pendidikan dalam meningkatkan sumber daya manusia, sebab pada dasarnya pendidikan merupakan upaya pengembangan potensi yang ada pada setiap orang untuk berkembang secara proporsional, inilah tujuan pendidikan secara normatif, di-samping bahwa tujuan pendidikan itu juga adalah untuk menjaga kesinambungan kehidupan manusia secara universal, dan juga sebagai upaya untuk melestarikan nilai-nilai budaya yang menjadi bagian hidup dan kehidupan manusia.

Bagaimana agar pendidikan itu dapat dijadikan sebagai *leading sector*, agar upaya pemberdayaan manusia tersebut berhasil? Sebagaimana diketahui bahwa pendidikan adalah merupakan sub-sistem dalam sistem kehidupan manusia. Dan pendidikan merupakan sub-sistem dari sistem nasional Indonesia, oleh karena itu untuk memecahkan berbagai persoalan dalam pen-didikan saat ini, harus dimulai dari penataan sistem (*reinventing*) pendidikan ter-sebut untuk menunjang pengembangan SDM yang handal.

Pendidikan memerlukan perencanaan, perencanaan merupakan salah satu aspek dalam manajemen, dan perencanaan dalam manajemen pendidikan nasional menentukan keberhasilan pencapaian tujuan nasional, yaitu men-cerdaskan manusia

Indonesia (salah satunya). Upaya pencapaian tujuan nasional akan berhasil dengan baik jika perencanaan pendidikan saat ini memperhatikan perkembangan domestik dan global. Perkembangan domestik saat ini telah mengancam ketahanan nasional kita yang menurut Buchori (2001:79-80) adalah: (1) ketidak-adilan dan kesewenang-wenangan, (2) arogansi ke-kuasaan, arogansi kekayaan dan arogansi intelektual, (3) keberingasan sosial, (4) perilaku sosial menyimpang, (5) perubahan tata nilai, dan (6) perubahan gaya hidup sosial.

Untuk mengatasi berbagai masalah tersebut bukanlah pekerjaan yang mudah, sebab berbagai persoalan tersebut merupakan bagian dari perkembangan yang terjadi saat ini dan telah menjadi fenomena sebagai implikasi dari globalisasi yang telah mempengaruhi peradaban dunia. Implikasi tersebut sebenarnya dapat di atasi jika kita memegang teguh visi nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, melindungi segenap tanah tumpah darah Indonesia serta menjaga atau turut serta dalam menciptakan perdamaian dunia. Hanya saja untuk mengimplementasikannya, ditemukan berbagai kelemahan atau kendala yang sangat prinsipil yaitu: “(1) *etos kerja kita kurang handal*, dibandingkan dengan etos kerja bangsa-bangsa lain yang sudah maju, (2) *kita kurang menguasai teknik-teknik kerja modern*, teknik-teknik kerja yang dikembangkan berdasarkan kemajuan teknologi, dan (3) *pengetahuan kita tentang situasi dan dinamika global*, terutama situasi dan dinamika pasar global (*global market*) kurang memadai” (Buchori, 2001:150).

Berbagai kelemahan tersebut bukan tidak berdasar sama sekali, berbagai indikator menunjukkan hal tersebut, terutama di jajaran birokrasi sebagai penanggung jawab penyelenggaraan pemerintahan memang menunjukkan sikap atau kelemahan tersebut. Dan ini adalah salah satu penyebab mengapa kita tidak dapat memberikan data yang tepat sebelum mengambil keputusan untuk menentukan atau menetapkan kebijakan dalam manajemen nasional, demikian juga halnya dengan manajemen nasional pendidikan. Implikasi dari keadaan tersebut menyebabkan pemerataan menjadi salah satu masalah pendidikan, implikasi lainnya adalah kualitas pendidikan yang tidak memadai dan tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Sistem pendidikan nasional sebagai suatu organisasi haruslah bersifat dinamis, fleksibel, sehingga dapat menyerap perubahan-perubahan yang cepat antara lain karena perkembangan ilmu dan teknologi, perubahan masyarakat menuju kepada masyarakat yang semakin demokratis dan menghormati hak-hak azasi manusia (Tilaar, 2002:6).

Perubahan yang harus dilakukan tersebut ternyata saat ini tidak hanya sebatas wacana saja, tetapi telah sampai pada tahap implementasi. Hal ini dapat dilihat dari berbagai pembaruan program yang telah disiapkan karena perubahan paradigma dalam menjalankan pemerintahan, yaitu dari sentralistik menuju desentralisasi.

Khusus mengenai pendidikan, Denis de Tray (1996:xiv), Direktur Bank Dunia di Indonesia, mengemukakan sebagai berikut: “Saya berani mengatakan bahwa hampir semua cendekiawan pendidikan menerima dalil bahwa desentralisasi adalah alat yang sangat penting untuk meningkatkan standard pendidikan. Untuk kebanyakan dari kita, termasuk saya sendiri, sangat percaya bahwa menyerahkan wewenang sedikitnya urusan administrasi pendidikan merupakan langkah utama dalam memperbaiki efisiensi dan efektivitas sumber daya yang di alokasikan untuk pendidikan. Semakin dekat kontrol administrasi dengan sekolah, semakin besar pengaruh orang tua murid terhadap mutu sekolah. Di atas segala-galanya, bukankah orang tua murid adalah pihak yang paling berkepentingan dengan mutu persekolahan?”.

Perubahan pendidikan sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu manusia Indonesia secara menyeluruh, hanya dapat dilakukan jika pemerintah melakukan perubahan mendasar di sektor perencanaan pendidikan. Perencanaan pendidikan memberikan peluang untuk menentukan arah apa yang akan dicapai sesuai dengan misi pendidikan nasional. Oleh karenanya, perlu dilakukan identifikasi terhadap berbagai hal tentang pendidikan, sehingga ditemukan hal-hal prioritas yang harus dilaksanakan.

Prioritas apapun yang ditentukan sebagai bagian dari hasil analisis terhadap kebutuhan untuk melakukan perubahan pendidikan itu, akan menentukan arah yang

tepat dalam memberikan diagnosis yang tentunya juga tepat, sehingga akan melahirkan program-program yang sifatnya menyeluruh dan dapat dipertanggungjawabkan akuntabilitasnya.

BAB IX

PENDIDIKAN DARI BIROKRATIS-HIRARKIS MENUJU PENDIDIKAN DEMOKRATIS

A. Perubahan Paradigma Pendidikan Persekolahan

Sindhunata dalam bukunya yang berjudul “*Menggagas Paradigma Baru Pendidikan: Demokratisasi, Otonomi, Civil Society, dan Globalisasi (2000)*” mengajak kita untuk mendiskusikan tentang masalah pendidikan dengan pertanyaan pemandu “*bagaimana model sekolah untuk masa depan? Manakah sekolah yang pas dan berguna untuk masa depan?*” Pertanyaan ini yang sering dan banyak dibicarakan orang dan para pakar bila membahas tentang pembaharuan pendidikan sehubungan dengan datangnya milenium baru. Sindhunata mengenyampingkan pertanyaan di atas bilamana melihat pendidikan untuk masa depan. Ia mengajukan pertanyaan, yang menurutnya lebih tepat, adalah “*Adakah sesungguhnya masa depan untuk sekolah?*” Pertanyaan ini sungguh sangat menyentak, bagaimana jadinya jika memang benar bahwa sekolah yang biasa dianggap tempat menyiapkan masa depan, ternyata tidak mempunyai masa depan.

Kegundahan Sindhunata di atas didasarkan pada pendapat Illich, kira-kira tiga puluh tahun yang silam, tentang konsep *desekolahisasi*. Saat ini, konsep Illich tersebut menemukan kembali aktualitasnya, di mana di tengah kemajuan teknik, ekonomi dan globalisasi, sekolah bukanlah satu-satunya tempat belajar. Sekolah, demikian juga institusi pendidikan lainnya, kehilangan monopoli sebagai pengantar ilmu dan pendidik. Untuk dapat bertahan hidup, di mana saja dan kapan saja, orang harus belajar terus-menerus. Ia harus belajar di tempat kerjanya, dan dalam hampir di setiap langkah perjalanan hidupnya. Terlebih ia harus belajar ketika tempat dan pegangan yang dikiranya sudah mapan tiba-tiba goncang karena pesatnya kemajuan dan perubahan yang mendadak.

Pendidikan di sekolah sedang mengkhawatirkan, demikian Roger Fauroux ahli pendidikan yang sangat disegani dari Prancis. Fauroux mencontohkan hal tersebut di Prancis sendiri. Dahulu Prancis sangat bangga dengan sistem pendidikannya. Betapa tidak, selama seabad yang lalu sekolah di Prancis dengan mudah melaksanakan tugasnya seperti yang diinginkan masyarakat, yakni membantu anak-anak muda dari lapisan mana pun menjadi terpelajar. Dengan pendidikan terjaminlah pemerataan kesempatan bagi anggota masyarakat untuk menjadi warga negara yang layak. Sekarang, Prancis berhadapan dengan kenyataan sosial yang ada, daya kekuatan sistem pendidikannya pudar. Menurut Fauroux, makin lama semakin berkurang pengaruh sekolah terhadap anak-anak dan kaum muda. Tampaknya makin sulit sekolah mengantarkan ilmu kepada murid-muridnya. Alasannya, bukan karena anak-anak zaman sekarang lemah secara intelektual untuk belajar pengetahuan, melainkan karena mereka tidak mau atau tidak menginginkannya. Tidak dapat dielakkan, kini di kalangan anak muda ada penolakan terhadap sekolah, justru sejauh berkaitan dengan problema-problema akut yang dihadapi mereka.

Tidak saja di Prancis, di banyak negara lain, termasuk di Indonesia, para guru sering diam-diam terjeblos ke dalam *konservatisme* pendidikan. Hal ini menurut Sindhunata karena mereka telah menjadi “pegawai pendidikan” di sekolah. Menghadapi tuntutan perubahan zaman yang demikian dahsyat, tak mungkin lagi bila para guru bermentalkan pegawai pendidikan, mereka harus menjadi pembelajar. Kendati sudah selesai pendidikannya sebagai pengajar, para guru harus mau senantiasa belajar. Kalau tidak mereka akan kedodoran mengikuti kemajuan murid-muridnya yang diam-diam belajar dengan caranya sendiri karena tersedianya banyak sarana untuk menyerap pengetahuan di luar sekolah.

Sekolah, yang di banyak negara dibentuk oleh negara, menyelenggarakan pendidikan untuk kepentingan negara. Sebagaimana negara cenderung untuk konservatif, sekolah yang merupakan bentukannya, juga cenderung tidak suka berubah. Karena itu, Sindhunata menyebutnya sekolah termasuk lembaga yang paling malas untuk berubah, atau malah cenderung tidak suka berubah. Lebih sulit lagi, jika melihat hirarki kontrol sekolah, murid dikontrol guru, guru dikontrol orang tua/wali murid, ditambah lagi kontrol aparat departemen pendidikan ke sekolah. Kontrol-mengontrol ini saling mengait dalam suatu jaringan yang *‘njelimet*, ketat dan sulit ditembus. Untuk mengadakan inovasi yang sepele saja, sekolah harus

melewati tembok guru, orang tua, dan pemerintah. Bisa dimaklumi bila sekolah hampir tidak mempunyai selera untuk melakukan pembaharuan. Akibatnya, karena “kelemahan sekolah” tersebut guru sering jadi *kambing hitam* terhadap hal-hal yang tidak diinginkan masyarakat, terutama jika masyarakat merasa ketinggalan dalam teknologi.

Tanggung jawab masyarakat atas pendidikan itulah yang menjadi dasar dan modal bagi demokratisasi pendidikan, yang kini sedang dikumandangkan sehubungan dengan pelaksanaan otonomi daerah. Otonomi daerah memang melegakan bagi otonomi dan demokratisasi pendidikan, tetapi, sebenarnya sedang mempertaruhkan nasib pendidikan. Jika masyarakat masih bersikap dan berparadigma seperti dulu, yaitu cuci tangan dalam tanggung jawab pendidikan, nasib pendidikan sekolah akan lebih parah. Sebab pemerintah pusat tidak lagi bertanggungjawab atas sekolah. Dengan demikian, siapa yang harus bertanggungjawab kalau bukan masyarakat.

Dalam proses pendidikan yang dilakukan secara klasikal, pembelajaran cenderung dilakukan secara massal dengan karakteristik yang berbeda antara satu pembelajar dengan pembelajar lainnya. Dengan sistem klasikal tersebut terjadi kumulasi yang berbeda dalam berbagai hal, seperti berbedanya status sosial, tingkat kecerdasan, emosional, pola penyesuaian diri, dan sebagainya. Perbedaan yang terjadi ini mengakibatkan diperlukannya disiplin ilmu lain agar perbedaan tersebut bukan merupakan halangan dalam proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru dengan pembelajar. Dalam hal ini diperlukan ilmu psikologi agar guru dapat menyelami dan mendalami setiap perilaku yang ditampilkan pembelajar. Ketika guru mampu melakukan penetrasi terhadap sikap yang ditampilkan pembelajar, bukan berarti persoalan selesai sampai disitu, masih banyak berbagai persoalan lain yang dihadapi oleh guru agar pembelajar berhasil dalam mencapai tujuan pembelajaran secara proporsional.

Seperti diketahui bahwa setiap proses pembelajaran dilakukan dalam pendidikan di persekolahan, agar pembelajar dapat meningkatkan kemampuannya memahami realitas dengan didasari oleh nilai dan norma yang baku atau berlaku dalam komunitas dan masyarakatnya. Dan sasaran akhir dari pembelajaran dalam konteks kekinian adalah agar pembelajar dapat hidup dalam masyarakatnya melalui suatu profesi yang diinginkannya. Dalam kerangka itulah maka pendidikan sebagai aspek budaya yang bersifat multi dimensional tidak bisa secara *an-sich* berdiri sendiri.

Pendidikan akan berjalan dengan baik jika pembelajaran yang dilakukan di persekolahan melibatkan berbagai ilmu pengetahuan. Konsep pendidikan ini biasa disebut dengan pendidikan umum yang didalamnya mencakup enam daerah makna, yaitu: (1) *symbolics* (bahasa, matematika, dan *nondiscursive symbol forms*), (2) *empirics* (ilmu-ilmu fisika, biologi, psikologi, ilmu pengetahuan sosial), (3) *esthetics* (sastra, musik, seni rupa, serta seni gerak), (4) *synnoetics* (pengetahuan tentang diri sendiri, tentang orang lain, dan juga pengetahuan tentang *intersubjective relationship*), (5) *ethics* (pengetahuan tentang moralitas), dan (6) *synoptics* (sejarah, filsafat, dan agama), (Phenix, 1964).

Dengan adanya enam daerah makna yang dikuasai oleh pembelajar tersebut, pembelajar setelah menyelesaikan pendidikannya akan mampu menghadapi realitas sosial. Mereka akan memiliki kemampuan menangkap makna sosial yang berhubungan dengan lingkungan sekitarnya, dan secara normatif mereka mampu menyesuaikan diri dan dapat memanfaatkan kompetensi yang dimilikinya sesuai dengan keinginannya.

Proses pembelajaran yang dilakukan di persekolahan, banyak hal yang harus dilenyapkan terkait dengan bagaimana melakukan pendidikan dan pembelajaran yang baik. Menurut Silberman (O'neil:2002:5) bahwa: Kesibukan dalam menegakkan aturan dan kontrol, ketaatan yang membudak pada jadwal rancangan pengajaran, obsesi terhadap apa yang rutin, ketiadaan suara ataupun gerak peran siswa di kelas saat sedang diajar, tekanan dan ketidak-gembiraan, adanya “diskusi” yang didominasi oleh para guru atau dosen – dimana guru atau dosen tadi member petunjuk-petunjuk pada seisi kelas sebagai sebuah unit, penekanan pada apa yang berupa kata-kata (verbal) dan tidak ditekannnya yang konkret, ketidak-mampuan siswa untuk belajar sendiri, pemisahan tugas (dikotomi) antara belajar/bekerja dan bermain, tak satupun dari semua itu yang perlu diadakan; semuanya bias dilenyapkan.

Perubahan pendidikan dan pembelajaran memang harus dirubah. Pendidik tidak lagi dapat dominan sebagai rang “serbatahu”, tapi ia mutlak member ruang yang cukup luas agar peserta didik memiliki kemampuan untuk mencari ruang yang lebih luas dalam menenlaah apa yang dipelajarinya, yang pada gilirannya nanti, peserta didik mnemukan apa yang harus ditemukannya sebagai implikasi dari proses pembelajaran yang dilakukan oleh pendidik dalam setiap skenario pembelajarannya.

B. Manusia dan Kebebasan dalam Konteks Pendidikan

Ketika Paulo Freire menggagas pemikirannya tentang pendidikan dalam konteks kehidupan kebangsaan, ia menjadikan istilah kebebasan menjadi sesuatu yang krusial dalam proses pendidikan dan pembelajaran dipersekolahan. Pikiran-pikiran yang dikemukakannya cenderung mengkritisi pola pendidikan dan pembelajaran dipersekolahan yang cenderung tidak membebaskan peserta didik untuk tumbuh dan berkembang berdasarkan fitrahnya sebagai manusia bebas, tetapi malah memberikan tekanan yang kuat sehingga peserta didik tidak tumbuh berdasarkan kodrat kemanusiaannya.

Padahal secara fitrah, manusia memiliki kebebasan dalam berbagai hal terkait dengan status kemanusiaannya untuk merdeka, berbuat, berpendapat, dan lain sebagainya yang memungkinkannya dapat merefleksikan pikiran-pikirannya. Pendidikan, dalam hal ini selayaknyalah menjadi instrumen utama untuk menciptakan manusia (peserta didik) dapat tumbuh, bebas, dan merdeka secara utuh. Tetapi, dalam berbagai hal, ternyata memang kritikan Paulo Freire ada benarnya bahkan banyak benarnya, bahwa pendidikan ternyata bukannya memberikan kebebasan dan kemerdekaan, malahan sebaliknya.

Namun demikian, apa yang dikemukakan oleh Paulo Freire itu juga mendapat kritikan dari berbagai pihak, sebab pemikirannya dianggap terlalu bebas sehingga nilai-nilai individu terlalu diagungkan, sementara sebagai makhluk individu, setiap manusia juga adalah bagian dari komunitas tertentu (makhluk sosial). Perbedaan pandangan yang demikian tentu saja lazim adanya, sebab cara pandang setiap orang tidaklah mungkin sama, hanya nilai-nilai universal saja yang mungkin dapat saja sama pola pemikirannya.

Menurut Salim (2004:40) bahwa manusia menerima peluang untuk menikmati kebebasannya, meski kebebasan itu bersifat relatif karena masih bergantung pada norma-norma atau kriteria yang dikembangkan masyarakat di sekitarnya. Makin ketat norma yang ada di dalam masyarakat, makin kecil manusia bisa mengapresiasi diri untuk menikmati kebebasan yang bisa dipilihnya. Sebaliknya, makin longgar norma yang ada di masyarakat, idelanya manusia akan lebih mudah menemukan dirinya, sepanjang norma-norma tersebut memberi peluang kepada tindakan yang produktif.

Tidak ada pendidikan tanpa kebebasan. Tanpa kebebasan, yang ada hanya pelatihan dan penjinakan, bukan pemanusiaan. Manusia hanya bisa menjadi pribadi berkarakter jika

memiliki ruang yang memberinya kebebasan dalam kebersamaan dengan orang lain. Karena itu, membuka ruang bagi kebebasan merupakan *conditio sine qua non* bagi pendidikan karakter. Sayangnya, kultur non-edukatif yang anti kebebasan telah merasuki lembaga pendidikan kita. Ditingkat sekolah, guru lebih sering menjadi figur otoritas daripada sahabat yang menghargai nilai kebebasan. Relasi antar individu di sekolahpun sering mengedepankan relasi kekuasaan daripada relasi komunikatif antarindividu (Kompas, Rabu, 24 Oktober, 2007, hal. 7).

Proses pembelajaran yang dilakukan dalam kelas, selayaknya memberikan kesempatan yang luas agar peserta didik dapat membebaskan dirinya untuk menjadi dirinya sendiri dan bukan dipaksakan menjadi orang lain. Jika ditelaah pilar pendidikan berdasarkan prinsip yang dikemukakan oleh UNESCO, sebenarnya pendidikan itu telah memberikan kebebasan kepada peserta didik.

Menurut UNESCO, pilar pendidikan itu adalah: belajar mengetahui (*learning to know*), belajar melakukan (*learning to do*), belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*), dan belajar hidup dalam kebersamaan (*learning to live together*). Jika ditelaah, keempat pilar ini, telah menunjukkan adanya pembelajaran yang membebaskan bagi peserta didik ketika ia melibatkan diri sebagai peserta didik di persekolahan.

Jika menelaah tentang pendidikan yang membebaskan, maka perlu dikemukakan hakikat pendidikan menurut Tilaar (2000:28-31): bahwa hakikat pendidikan adalah suatu proses menumbuhkembangkan eksistensi peserta didik yang memasyarakat, membdaya, dalam tata kehidupan yang berdimensi lokal, nasional, dan global. Rumusan operasional mengenai hakikat pendidikan tersebut di atas mempunyai komponen-komponen sebagai berikut:

1. *Pendidikan merupakan suatu proses berkesinambungan.* Proses tersebut berimplikasi bahwa di dalam peserta didik terdapat kemampuan-kemampuan immanen sebagai makhluk yang hidup di dalam masyarakat. Kemampuan-kemampuan tersebut berupa dorongan-dorongan, keinginan, elan vital, yang ada pada manusia. Kemampuan tersebut harus dikembangkan dan diarahkan sesuai dengan nilai-nilai yang hidup atau dihidupkan masyarakat.
2. *Proses pendidikan berarti menumbuh-kembangkan eksistensi manusia.* Hal ini berarti eksistensi atau keberadaan manusia adalah suatu keberadaan interaktif. Tidak dapat kita bayangkan apabila interaksi manusia dilumpuhkan. Interaksi tersebut bukan hanya

interaksi dengan sesama manusia tetapi juga dengan alam dan dunia ide termasuk dengan Tuhannya.

3. *Eksistensi manusia yang memasyarakat.* Proses pendidikan adalah proses mewujudkan eksistensi manusia yang memasyarakat. Proses itu sendiri tidak terjadi di dalam vacuum atau ruang hampa tetapi sekarang-kurangnya terdapat unsur-unsur ibu, orang tua, pendidik formal dan pendidikan non formal. Dengan kata lain manusia hanya eksis dalam masyarakat.
4. *Proses pendidikan dalam masyarakat yang berbudaya.* Inti dari kehidupan masyarakat adalah nilai-nilai. Nilai-nilai tersebut perlu dihayati, dilestarikan, dikembangkan dan dilaksanakan oleh seluruh anggota masyarakatnya. Keseluruhan proses tersebut adalah kebudayaan. Dengan demikian tidak mungkin suatu masyarakat tanpa budaya.
5. *Proses bermasyarakat dan membudaya mempunyai dimensi-dimensi waktu dan ruang.* Dengan dimensi waktu, mempunyai aspek-aspek historis, kekinian dan visi masa depan. aspek historis berarti bahwa suatu masyarakat telah berkembang di dalam proses waktu, yang menyejarah, berarti bahwa kekuatan-kekuatan historis telah menumpuk dan berasimilasi di dalam suatu proses kebudayaan/ aspek kekinian berarti bahwa suatu budaya bukanlah merupakan suatu yang tertutup dari dunia luar apalagi dalam kehidupan modern dewasa ini dimana umat manusia hidup di dalam dunia tanpa batas, aka aspek kekinian dari budaya manusia telah mengglobal.

Hakikat pendidikan menurut Tilaar di atas, secara umum merupakan upaya pendidikan untuk menjadikan manusia mampu menunjukkan eksistensinya sebagai manusia yang memiliki kemerdekaan dan kebebasan. Kemerdekaan dan kebebasan yang dimaksudkannya adalah agar pendidikan menumbuhkan jati diri kemanusiaan individunya, dan pada saat yang bersamaan, menumbuhkembangkan jati diri manusia sebagai makhluk sosial yang hanya eksis jika ada dalam masyarakatnya.

Hanya saja, jika ditelaah dalam konteks yang lebih objektif pada saat ini, pembelajaran yang membebaskan mengalami tantangan yang cukup besar terkait dengan pemaknaan pendidikan dalam pengertian yang luas. Pendidikan entah bagaimana, mengalami pergeseran

sehingga dianggap sebagai bagian dari sistem ekonomi. Pendidikan dianggap sebagai pasar untuk memberikan keluasaan dalam distribusi pengetahuan, keterampilan, bahkan juga uang.

Menurut Faishool, dkk (2005:40), bahwa kutanya pengaruh filsafat positivisme dalam pendidikan dalam kenyatannya mempengaruhi pandangan pendidikan terhadap masyarakat. metode yang dikembangkan pendidikan mewarisipositivisemen seperti objektivitas, empiris, tidak memihak, detachment, rasional, dan bebas nilai. Hal ini juga mempengaruhi pemikiran tentang pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan dalam positivistik bersifat fabrikasi dan mekanisasi untuk memproduksi keluaran pendidikan yang harus sesuai dengan “pasar kerja”.

Munculnya konsep-konsep baru tentang penyelenggaraan pendidikan, terutama dengan istilah pelanggan pendidikan, kepuasan pelanggan pendidikan, *stakeholders* pendidikan, dianggap oleh sebagian masyarakat sebagai bagian dari upaya menciptakan pendidikan sebagai bagian dari “pasar”. Padahal, oleh mereka dikatakan, bahwa pendidikan lebih banyak nilai sosialnya, dan pendidikan haruslah dijauhkan dari istilah-istilah tersebut.

Dilihat secara makro, isu tentang tujuan pendidikan sekolah pada dasarnya berkisar pada tiga macam, yaitu: **(a)** pendidikan untuk transmisi sosial atau untuk transformasi sosial, **(b)** pendidikan untuk membina kehidupan bersama atau untuk mendorong perkembangan individu secara optimal, **(c)** pendidikan untuk meningkatkan berbagai kemampuan mental (*mental faculties*) atau untuk menguasai aneka isi pengetahuan/keterampilan yang siap pakai (A. Supratiknya, 2001:196). Anak didik sebagai subjek pendidikan menghadapi persoalan yang besar, dan mau atau tidak mau pendidikan harus memberikan jalan yang tepat agar peserta didik tidak terjebak dalam dikotomi tersebut. Dikotomi persoalan pendidikan yang terjadi seharusnya menjadi sarana *enrichment* terhadap perkembangan pembinaan “nalar” peserta didik. Dengan dikotomi tersebut, dinamika pendidikan menjadi semakin kuat untuk menjembatani masa pembelajaran peserta didik dengan kesiapannya menghadapi realitas sosial kelak.

Pengembangan dan pembinaan nalar peserta didik dimaksudkan untuk mempertajam daya pikirnya sehingga ia mampu memanfaatkan potensi intelegensi atau kecerdasannya secara maksimal dan proporsional. Namun demikian, pengembangan dan pembinaan nalar bukan merupakan tujuan utama pembelajaran, tujuan utama pembelajaran adalah untuk

mengenalkan identitasnya sendiri sehingga ia memahami peran apa yang harus dimainkannya. Pengenalan identitas itulah yang secara kondusif dapat menciptakan terjadinya proses transmisi sosial dan transformasi sosial. Proses itu merupakan keharusan dalam pendidikan agar pengembangan dan pembinaan nalar peserta didik tidak monoton dalam memahami realitas sosial.

Apakah pendidikan hanya untuk membina kehidupan bersama atau untuk mendorong perkembangan individual ? Secara aksiomatik pendidikan berperan besar agar anak mampu hidup bersama (*life together*) sekaligus dapat mengembangkan dirinya secara optimal. Keduanya harus terjadi secara simultan. Persoalannya kini secara kasat mata dapat dilihat bahwa proses pendidikan yang berjalan di persekolahan mengalami stagnasi dalam pembinaan nalar anak. Proses pendidikan terbelenggu hanya mengejar tujuan materi ajar (kognisi), dan cenderung mengabaikan aspek afeksi dan motorik.

Situasi yang tidak menguntungkan ini mengakibatkan pengembangan dan pembinaan nalar peserta didik yang seharusnya dilakukan secara komprehensif melalui pendidikan dalam arti yang seluas-luasnya tidak tercapai. Karena itu, pembelajaran di persekolahan untuk pengembangan dan pembinaan nalar dilakukan melalui pembiasaan. Nalar peserta didik tidak akan berkembang dengan baik tanpa adanya pembiasaan. Pendidikan perlu melakukan berbagai identifikasi pembiasaan untuk membina nalar tersebut. Setidak-tidaknya kebiasaan yang perlu dilakukan di persekolahan untuk mengembangkan kemampuan dasar anak adalah melalui:

1. *Kemampuan bertanya*. Kemampuan ini tidak lain adalah kemampuan siswa untuk mempersoalkan (*problem posing*). Dimulai dengan persoalan dalam wujud pertanyaan, maka dalam diri siswa terdapat keinginan untuk mengetahui melalui proses belajarnya,
2. *Kemampuan pemecahan masalah (problem solving)*. Permasalahan yang muncul di dalam pembelajaran harus diselesaikan (dicari jawabannya) oleh siswa selama proses belajarnya. Tidak cukup kalau siswa mahir mempersoalkan sesuatu tetapi miskin dalam pencarian pemecahannya. Penyelesaian masalah sendiri dapat dilakukan secara mandiri (*self-independence learning*) maupun secara kelompok (*group learning*),
3. *Kemampuan berkomunikasi*. Dalam konteks pemahaman, kemampuan berkomunikasi baik verbal maupun nonverbal merupakan sarana agar terjadi pemahaman yang benar

(yang baik dan punya kadar keilmuan), dari hasil proses berpikir dan berbuat, terhadap gagasan siswa yang ditemukan dan ingin dikembangkan (Suparno, dkk, 2002:43).

Ketiga kemampuan ini merupakan kemampuan dasar bagi anak untuk dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya, sekaligus sebagai upaya agar peserta didik mampu berbuat dan berbicara berdasarkan prinsip kebebasan. Yang dimaksud dengan prinsip kebebasan ini adalah prinsip dimana ada terbiasa bertanya, memecahkan masalah, dan berkomunikasi.

Tanpa adanya kebiasaan bagi peserta didik untuk terbiasa bertanya, memecahkan masalah, dan berkomunikasi dalam proses pembelajaran disekolahnya, maka patut diduga, proses pembelajaran yang membebaskan tidak akan tercapai dengan efektif. Pembelajaran yang dilakukan oleh pendidik, tentu saja harus mengacu kepada upaya kemampuan peserta didik agar setiap saat semakin bagus dan matang mengajukan pertanyaan yang memiliki dasar yang kuat.

Disamping itu, tentu saja kemampuannya mengajukan pertanyaan adalah sebagai bagian dari upayanya untuk memecahkan masalah dengan argumentasi yang memiliki dasar yang kuat. Kemampuan mengajukan pertanyaan tidak akan dapat dilakukan peserta didik, jika ia tidak dibekali dengan kebiasaan untuk dapat memecahkan masalah dalam proses pembelajarannya. Kemampuan bertanya dan memecahkan masalah itu akan semakin baik jika dilakukan dengan proses komunikasi yang baik dengan siapa ia berinteraksi.

Kemampuan berkomunikasi, merupakan potensi yang setiap saat harus ditumbuhkan terhadap peserta didik. Hal ini penting dilakukan agar peserta didik dapat melakukan komunikasi yang baik, sehingga setiap orang yang mendengarkannya, dapat memahami berbagai ide yang dikemukakannya. Tanpa komunikasi yang baik, setiap ide yang baik belum dapat diterima orang begitu saja.

Pendidikan akan berjalan dengan baik jika pembelajaran yang dilakukan di persekolahan melibatkan berbagai ilmu pengetahuan. Konsep pendidikan ini biasa disebut dengan pendidikan umum yang didalamnya mencakup enam daerah makna, yaitu: (1) *symbolics* (bahasa, matematika, dan *nondiscursive symbol forms*), (2) *empirics* (ilmu-ilmu fisika, biologi, psikologi, ilmu pengetahuan sosial), (3) *esthetics* (sastra, musik, seni rupa, serta

seni gerak), (4) *synnoetics* (pengetahuan tentang diri sendiri, tentang orang lain, dan juga pengetahuan tentang *intersubjective relationship*), (5) *ethics* (pengetahuan tentang moralitas), dan (6) *synoptics* (sejarah, filsafat, dan agama) (Phenix, 1964).

Akan menjadi pertanyaan yang cukup menarik, apakah sekolah-sekolah kita telah utuh dan menyeluruh menerapkan konsep pendidikan umum yang mencapai enam daerah makna seperti tertera di atas ? Pertanyaan ini secara teoritis mungkin saja mudah dijawab, tetapi secara praktik tentu memerlukan waktu yang relatif lama untuk mengukur kepastiannya secara objektif.

Kesalahan dalam proses pendidikan dan pembelajaran memang dapat saja terjadi justru dilakukan oleh orang-orang yang memiliki tanggung-jawab besar terhadap pendidikan dan pembelajaran itu. Silberman (O'neil:2002:8) mengemukakan sebagai berikut: pada dasarnya, para guru, kepala sekolah, dan para pemilik sekolah adalah orang-orang yang baik, cerdas dan peduli, yang mencoba untuk melakukan yang sebaik mungkin sebisa-bisanya. Andai mereka merusakkan pekerjaan mereka itu, dan sebagian besar dari mereka memang melakukannya, itu karena tidak pernah terpikir oleh mereka – kecuali segelintir saja – untuk bertanya mengapa mereka melakukan apa yang mereka lakukan itu – untuk mempertanyakan secara serius dan sungguh-sungguh tentang tujuan atau konsekuensi pendidikan.

Tidak akan ada pendidikan tanpa kebebasan, sebab tanpa kebebasan, yang ada hanya pelatihan dan pendidikan. Melalui pendidikan karakter, manusia menumbuhkan kebebasannya. Dengan kebebasannya, manusia mampu bertindak, berbuat, dan berinisiatif untuk meretas struktur menindas yang membelenggunya, menghilangkan kultur non-edukatif yang memasung moralitasnya. Manusia mengukuhkan keunikannya melalui tindakan bebasnya. Dengan kebebasan, manusia merajut identitasnya sebagai makhluk bermoral. Ia hanya bisa menjadi pribadi berkarakter jika dapat memaknai kebebasan dalam kebersamaan dengan orang lain yang pada gilirannya membuka ruang kebebasan demi perkembangan dirinya sebagai makhluk bermoral (*Kompas*, Rabu, 24 oktober, 2007, hal. 7).

Kerisauan di atas tentu saja cukup beralasan, masih ditemukan kesalahan-kesalahan dalam proses pendidikan dan pembelajaran berlangsung secara sadar. Semua itu berakibat buruk terhadap peserta didik, sebab peserta didiklah yang menjadi sasaran dalam proses

pembelajaran. Kesalahan sekecil apapun akan mempengaruhi kepada sikap peserta didik dalam menerima apa saja yang diperlakukan kepada dirinya.

C. Pilar-pilar Pembelajaran yang Membebaskan

Apakah pendidikan hanya untuk membina kehidupan bersama atau untuk mendorong perkembangan individual ? Secara aksiomatik pendidikan berperan besar agar anak mampu hidup bersama (*life together*) sekaligus dapat mengembangkan dirinya secara optimal. Keduanya harus terjadi secara simultan. Persoalannya kini secara kasat mata dapat dilihat bahwa proses pendidikan yang berjalan di persekolahan mengalami stagnasi dalam pembinaan nalar anak. Proses pendidikan terbelenggu hanya mengejar tujuan materi ajar (kognisi), dan cenderung mengabaikan aspek afeksi dan motorik.

Penyelesaian dari persoalan-persoalan pendidikan tidaklah dapat di atasi dengan cara bagian perbagian. Persoalan-persoalan pendidikan berkaitan erat antara satu dengan yang lainnya. Artinya bahwa satu persoalan adalah penyebab atau disebabkan oleh sebab-sebab yang lain. Sebagai contoh, persoalan jeleknya kualitas pengajaran guru di dalam kelas, ternyata berkorelasi positif dengan rendahnya gaji yang mereka terima. Rendahnya gaji yang mereka terima ternyata berkorelasi positif dengan rendahnya anggaran pendidikan nasional. Rendahnya anggaran pendidikan nasional ternyata berkorelasi positif dengan kurangnya kesadaran masyarakat terhadap arti penting sebuah proses pendidikan bagi perkembangan kehidupan suatu bangsa. Kurangnya kesadaran akan arti penting pendidikan suatu bangsa ternyata berkorelasi positif dengan niat politik para elite untuk memperjuangkan peningkatan anggaran pendidikan. Ketiadaan niat politik ternyata berkorelasi positif pula dengan definisi anggaran pendidikan yang tidak pernah seragam dan begitulah seterusnya”.

Padahal, tujuan pencapaian pendidikan merupakan amanah negara terhadap warganya, amanah itu adalah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. “Seorang pemikir dan pendidik Perancis, Condorcet (1743-1794), dengan lantang menyatakan bahwa tujuan pendidikan oleh negara adalah mengajarkan kepada semua individu cara-cara untuk memenuhi kebutuhan mereka, menjamin kesejahteraan mereka, memahami dan melaksanakan hak-hak mereka, serta memahami dan memenuhi kewajiban-kewajiban mereka. Ringkas kata, negara disubordinasikan di bawah individu”.

Kemerdekaan bangsa ini direbut dengan semangat perjuangan yang mengorbankan segala aspek dan dimensi kehidupan. Setelah merdeka, keinginan bersama adalah mencerdaskan kehidupan bangsa, melindungi segenap tanah tumpah darah Indonesia. Namun kemerdekaan yang diplokanirkan tersebut lalai melaksanakan amanah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Yang terjadi justru adalah pengingkaran terhadap kemerdekaan dalam upaya pembinaan peserta didik agar menjadi SDM unggul, sehingga gagal menjadikan manusia Indonesia sebagai “makhluk spritual”.

Dalam melakukan proses penciptaan “makhluk spritual” yang berlandaskan kepada norma atau “nilai-nilai standar”, proses pendidikan dalam pelaksanaannya juga harus melakukan spritualisasi, yaitu spritualisasi pendidikan. Spritualisasi pendidikan ini dilaksanakan dengan bangunan epistemologis yang berdasarkan kepada dasar filsafat, tujuan pendidikan, serta nilai dan orientasi pendidikan yang di anut.

Dasar tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: **Pertama**, dasar filsafat. Jika pendidikan sekuler mendasarkan diri pada filsafat antroposentrisme, maka spritualisasi pendidikan tentu saja mengedepankan filsafat teosentrisme. Perbedaan titik pijak ini , jelas menimbulkan visi, watak dan sistem pendidikan yang berbeda. **Kedua**, tujuan pendidikan. Jika pendidikan sekuler bertujuan untuk membangun kehidupan duniawi semata, seperti sukses, adil, makmur, sejahtera, yang semuanya itu serba fisik dan material, maka spritualisasi pendidikan diarahkan untuk membangun kehidupan duniawi melalui pendidikan sebagai wujud pengabdian kepada-Nya. Ini berarti bahwa membangun kehidupan duniawi bukanlah menjadi tujuan final, melainkan sekedar gerbang menuju kehidupan spritual-ukhrowi yang kekal dan abadi sebagai tujuan final dari perjalanan hidup ini. **Ketiga**, nilai dan orientasi pendidikan. Jika pendidikan sekuler di dasarkan pada nilai dan orientasi pengembangan iptek sebagai nilai dan orientasi ilmu, maka spritualisasi pendidikan juga mengembangkan iptek dengan segi penambahan pada iman dan takwa (imtak) sebagai ruh-spiritual dari pendidikan itu sendiri. Maksudnya, segi imtak menjiwai seluruh proses pendidikan, termasuk penguasaan iptek.

Perlunya melakukan spritualisasi pendidikan tersebut karena kegelisahan kita terhadap fakta terjadinya gejala sekularisasi dan juga dikotomisasi sistem pendidikan saat ini. **Pertama**, sekularisasi pendidikan. Ini tampak, misalnya, dari sistem dan orientasi belajar siswa di

sekolah yang sepenuhnya diarahkan untuk mengejar kesuksesan secara fisik dan material, seperti karier, jabatan, kekuasaan, dan uang. *State of mind* generasi kita di *set-up* dalam kerangka itu sehingga output generasinya pun menjadi serba *materialistik*, *konsumeristik*, dan bahkan tak jarang menjurus ke arah *hedonistik*. **Kedua**, dikotomisasi pendidikan. Ini tampak misalnya dari adanya pandangan pendidikan yang begitu dikotomis : satu sisi, ada "pendidikan umum" di bawah naungan Depdiknas; sementara pada sisi yang lain ada "pendidikan agama" di bawah Departemen Agama.

Telaah terhadap sekularisasi dan dikotomisasi pendidikan yang terjadi di Indonesia saat ini menjadi aktual, karena adanya tuntutan yang terus menerus agar pembinaan peserta didik menjadi SDM yang didambakan harus berpusat pada manusia sebagai "makhluk spritual". Munculnya gejala menurunnya makhluk spritual dalam produk pendidikan bukan merupakan sekedar gejala, tetapi telah merupakan ancaman bagi kelangsungan sistem pembinaan manusia Indonesia. Pendidikan tidak dapat hanya di artikan sekedar meningkatkan ketajaman berpikir atau meningkatkan kecerdasan peserta didik, tetapi ia juga merupakan penjaga nilai-nilai agar manusia lestari tanpa kehilangan fitrah dan kodratnya sebagai **khalifah** di muka bumi.

Karenanya, pendidikan atau sistem pendidikan yang diterapkan pada masa lalu harus direformasi secara total. Fungsi dasar pendidikan dalam menciptakan masyarakat madani dapat dirinci sebagai berikut :

1. pendidikan merupakan investasi manusia (*human investment*) yang berdampak pada pertumbuhan ekonomi. Dalam pengertian ini, sumber daya manusia ditempatkan sebagai salah satu dari faktor produksi, yang dapat memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi,
2. pendidikan mempunyai dampak peningkatan derajat kesejahteraan masyarakat. Ada korelasi positif antara tingkat kesejahteraan suatu masyarakat dengan status pendidikan yang dimilikinya. Masyarakat yang berpendidikan mempunyai kemampuan untuk menentukan pilihan (alternatif) dan mempunyai keberdayaan untuk meningkatkan derajat kehidupan,

3. pendidikan merupakan wahana untuk membangun dan meningkatkan martabat bangsa. Pendidikan yang berkualitas akan menciptakan manusia yang cerdas dan kreatif, masyarakat yang berkualitas dan bangsa yang unggul dengan berbagai keahlian,
4. pendidikan akan memperbesar peluang terjadinya mobilitas vertikal. Pendidikan melahirkan lapisan elite sosial di dalam masyarakat yang bisa menjadi motor penggerak pembangunan dan pelopor ke arah kemajuan,
5. sejalan dengan butir keempat, pendidikan dapat memperkuat lembaga-lembaga sosial serta dapat memberi sumbangan yang berarti dalam proses pembentukan masyarakat madani.

Sebagai ilustrasi perlu dikemukakan dengan apa yang dilakukan Amerika Serikat dalam konteks pendidikan. Amerika Serikat telah mengukuhkan dirinya sebagai satu-satunya negara super power dalam segala hal (ekonomi, iptek, militer, politik, budaya, pendidikan dan sebagainya) masih tetap menomorsatukan pendidikan sebagai strategi pembangunan bangsanya. Program baru pendidikan mereka yang disebut Presiden George W Bush sebagai *No Child Left Behind* telah digulirkan tahun 2002. Program ini berorientasi pada persoalan global yang mereka hadapi. Intinya adalah melibatkan secara menyeluruh semua pihak dalam kebijakan dan praksis pendidikan di tingkat federal, negara bagian, dan distrik untuk menggunakan standar, penilaian, akuntabilitas, fleksibilitas, dan berbagai bentuk pilihan dalam setiap upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan bagi semua anak/peserta didik.

Program ini berupaya melakukan beberapa hal, diantaranya: **pertama**, upaya untuk menghilangkan kesenjangan prestasi belajar antara anak yang beruntung dan anak yang kurang dan bahkan tidak beruntung dalam arti sosial-ekonomi, dan kultural; **kedua**, pemberdayaan keluarga dengan cara menyediakan berbagai pilihan dalam menentukan pendidikan bagi anak-anaknya, pemerintah memberikan kemudahan bagi keluarga dalam memperoleh dana pendidikan yang bebas pajak untuk membiayai anak-anak mereka sejak taman kanak-kanak sampai perguruan tinggi; **ketiga**, meningkatkan fleksibilitas dan mengurangi birokrasi dalam dunia pendidikan. Regulasi semakin dikurangi di berbagai jenjang pendidikan agar program pendidikan lebih mengutamakan kreativitas masyarakat dalam memecahkan berbagai persoalan yang dihadapinya; **keempat**, mendorong peningkatan

dalam bidang-bidang yang menentukan kualitas pendidikan, hal ini dilakukan dengan meningkatkan kemampuan membaca, matematika, sains, peningkatan kualitas guru, peningkatan keselamatan lingkungan sekolah, dan penggunaan teknologi.

Apa yang dilakukan oleh Amerika Serikat tentang masa depan bangsanya melalui program pendidikan, dapat dijadikan rujukan yang bersifat proporsional dalam konteks pendidikan dan pembelajaran di Indonesia. Pembelajaran yang membebaskan bukanlah berdiri sendiri, tetapi merupakan serangkaian sistem nasional yang harus diarahkan untuk membangun bangsa secara utuh dan menyeluruh, dan merupakan rangkaian untuk melakukan perubahan kearah yang lebih baik dari saat ini.

Pendidikan nasional Indonesia sebenarnya telah mencoba terjadinya perubahan-perubahan yang signifikan sehingga lebih memiliki makna. Hanya saja, perubahan-perubahan yang terjadi akibat dari fenomena globalisasi, mengharuskan kesiapan pemikir dan penyelenggara pendidikan untuk dapat menyesuaikan diri. Penyesuaian diri inilah yang sulit dilakukan karena budaya Indonesia yang lebih meniru, memakai, meminjam, bahkan juga mengambil tanpa piker panjang apakah yang ditiru, dipakai, dipinjam, dan juga diambil itu, sesuai dengan konteks keindonesiaan, baik secara filosofis, manajerial, maupun nilai-nilai pragmatismenya. Kegagalan dalam upaya menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi secara global, merupakan pertarungan yang tak dapat untuk dihindari.

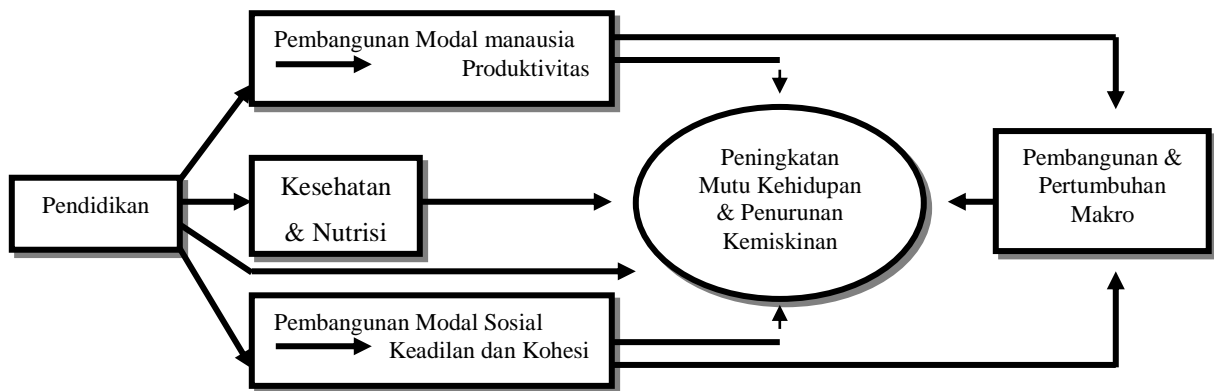
D. Pergeseran Paradigma Pendidikan dari Birokratis-Hirarkis Menuju Pendidikan Demokratis untuk Dasar Berpijak Pembelajaran yang Membebaskan

Pendidikan, bagaimanapun harus diberdayakan secara proporsional. Oleh karena itu desentralisasi pendidikan yang dianut saat ini harus diterapkan secara konsekwen. Desentralisasi pendidikan saat ini memiliki paradigma baru, yaitu dari yang bersifat birokratis menuju demokratis. format paradigma dari yang bersifat birokratis menuju demokratis dalam pendidikan, terlihat pada tabel berikut:

No	Aspek	Paradigma pendidikan birokratis-hirarkis	Paradigma pendidikan demokratis
1	Perencanaan	<i>Top-down</i>	<i>Bottom-up</i>
2	Pelaksanaan	Didasarkan instruksi-petunjuk	Didasarkan atas profesionalitas
3	Standar	<i>Output</i> dan proses : Nasional-makro	<i>Output</i> Nas. Makro, Proses lokal Mikro
4	Target	Nasional-makro	Level sekolah-wilayah terbatas
5	Pemahaman tujuan-target	Didasarkan atas pedoman dari pusat	Didasarkan atas kondisi sekolah
6	Sistem insentif	Seragam dan kepatuhan	Sistem prestasi
7	Umpan balik Orangtua	Tidak diperlukan, kecuali bagi peserta didik yang bermasalah	Diperlukan secara teratur
	Orientasi	Pengembangan intelektual (NEM)	Pengembangan aspek intelektual, personal dan sosial
9	Persepsi terhadap input	Masukan peserta didik diperlukan sebagai <i>raw input</i> yang menentukan hasil akhir	Masukan peserta didik bukan merupakan <i>raw input</i> , melainkan klien yang memerlukan pelayanan jasa sekolah
10	Evaluasi	Dilaksanakan pada titik-titik waktu tertentu dan bersifat seragam	Dilaksanakan sepanjang waktu dengan menekankan kebutuhan sekolah
11	Kontrol sekolah	Oleh atasan	Oleh Orangtua peserta didik dan masyarakat sekitar
12	Pengambilan keputusan	Ada ditangan kepek dengan perkenan atasan	Rapat guru, Orangtua peserta didik dan kepala sekolah
13	Peran Orangtua siswa dan masyarakat	Terbatas menyediakan dana	Terlibat dalam seluruh proses pendidikan, kecuali menentukan nilai

Perubahan paradigma pendidikan dari hirarkis-birokratis menuju demokratis seperti tertera di atas, merupakan upaya untuk menciptakan pembelajaran yang membebaskan. Mungkin tepat apa yang dikemukakan oleh Bank Dunia tentang arti penting strategi pendidikan sebagai bagian untuk meningkatkan mutu hasil pendidikan secara keseluruhan pada setiap bangsa.

Menurut Bank Dunia strategi sektor pendidikan diperlukan agar produk pendidikan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan siap menghadapi tantangan ke depan. Bank Dunia (1999), menggambarkan arti penting dan strategi pendidikan seperti berikut:



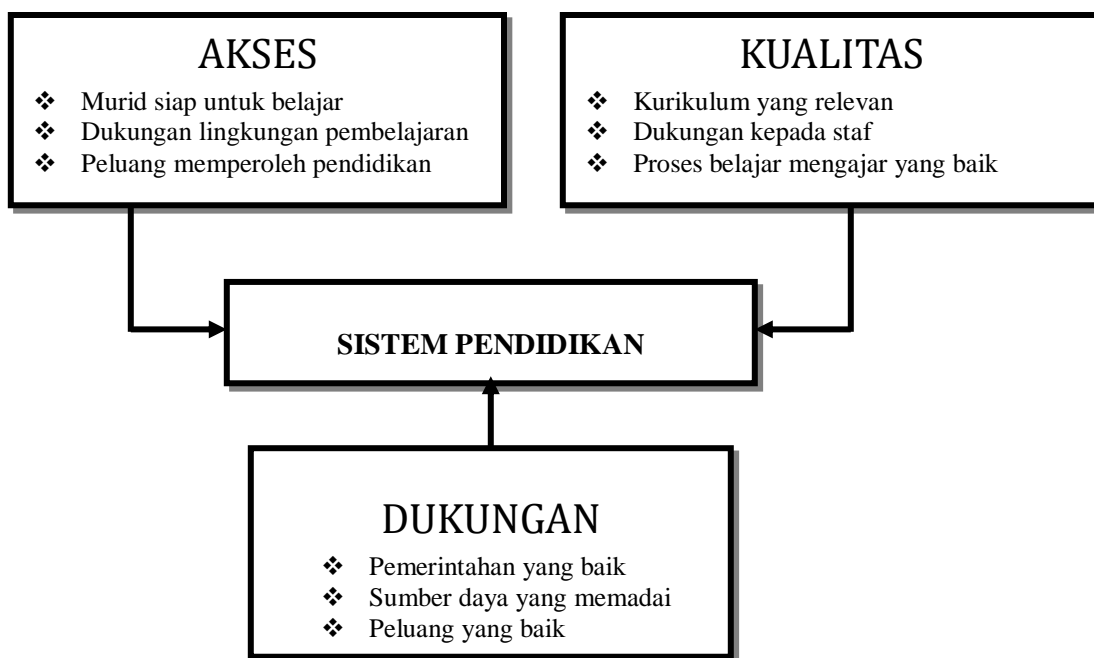
Arti penting dan strategi pendidikan di atas menggambarkan bahwa pendidikan memberi keluasan yang bersifat makro terhadap perkembangan dan pertumbuhan peserta didik (manusia). Implikasi perkembangan dan pertumbuhan tersebut tidak hanya untuk kepentingan pribadi tetapi untuk kepentingan yang lebih luas, yaitu masyarakat, bangsa dan negara. Karena itu, program terpenting dalam memajukan suatu negara haruslah melalui pendidikan, apalagi untuk menghadapi persaingan dengan negara-negara lainnya.

Untuk melahirkan sekolah yang dekat dengan pelanggannya (pemangku kepentingan), diperlukan sebuah sistem yang dapat menjadikan persekolahan menjadi lembaga yang mengerti aspirasi pelanggannya. Itulah sebabnya sistem yang ditawarkan dalam persekolahan kita, seperti MBS (*School Based Management*) dan pendidikan berbasis masyarakat (*Community Based Education*), merupakan tawaran yang menarik dan dianggap sebagai alternatif untuk membangun kultur baru, yaitu kultur organisasi di lembaga pendidikan yang akrab dengan semua pihak yang terkait dengan persekolahan.

Perubahan politik yang secara dramatis berlangsung di Indonesia telah menempatkan bangsa ini dalam posisi dan konstelasi yang dilematis dan kompleks. Kondisi semacam ini dari perspektif pendidikan menunjukkan telah terjadinya proses rekayasa yang amat lama sehingga teori yang membuktikan adanya keterkaitan yang amat erat antara politik, ekonomi dan pendidikan tidak muncul dikalangan bangsa Indonesia.

Selama ini perlakuan yang sama (uniformitas) telah melahirkan kekecewaan dan pelanggaran terhadap nilai-nilai budaya bahkan martabat manusia Indonesia secara mendasar. Persoalan uniformitas secepatnya diretas melalui otonomi pendidikan, baik yang bersifat

kewilayahan maupun yang bersifat kelembagaan. Karena itu, manajemen berbasis sekolah (MBS) dan masyarakat adalah alternati efektif untuk dilaksanakan. MBS dan berbasis masyarakat diyakini akan dapat memenuhi pilar-pilar pendidikan yang selama ini terabaikan sesuai dengan kepentingan rezim yang berkuasa. Pilar-pilar pendidikan yang harus dijadikan kebijakan dalam upaya pemerataan pendidikan sesuai dengan tuntutan strategi pendidikan, seperti tertera pada bagan berikut:



Untuk mengatasi kendala sentralistik yang selama ini dianut oleh birokrasi pemerintahan, diperlukan strategi baru agar dapat mengatasi berbagai masalah pendidikan. Strategi tersebut merupakan upaya pemanfaatan SDM yang berkualitas berkaitan dengan “pelaksanaan otonomi daerah”. Tawaran paradigma baru tersebut (Jalal dan Supriadi, 2001) sebagai berikut :

Paradigma lama	Paradigma baru
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sentralistik ➤ Kebijakan yang <i>top down</i> ➤ Orientasi pengembangan parsial: pendidikan untuk pertumbuhan ekonomi, stabilitas politik, dan 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desentralistik ➤ kebijakan yang <i>bottom up</i> ➤ orientasi pengembangan holistik: pendidikan untuk pengembangan kesadaran untuk bersatu dalam

teknologi perakitan	kemajemukan budaya, menunjang tinggi nilai moral, kemanusiaan dan agama, kesadaran hukum;
➤ Peran pemerintah sangat dominan	➤ meningkatnya peran serta masyarakat secara kualitatif dan kuantitatif
➤ Lemahnya peran institusi nonsekolah	➤ pemberdayaan institusi masyarakat: keluarga, LSM, pesantren, dan dunia usaha.

Adapun prinsip-prinsip yang terkandung dalam arah baru pengembangan pendidikan nasional adalah: (1) kesetaraan perlakuan sektor pendidikan dengan sektor lain, (2) pendidikan berorientasi rekonstruksi sosial, (3) pendidikan dalam rangka pemberdayaan bangsa, (4) pemberdayaan infrastruktur sosial untuk kemajuan pendidikan nasional, (5) pembentukan kemandirian dan keberdayaan untuk mencapai keunggulan, (6) penciptaan iklim yang kondusif untuk tumbuhnya toleransi dan konsensus dalam kemajemukan, (7) perencanaan terpadu secara horizontal dan vertikal (antarjenjang – *bottom-up* dan *top-down planning*), (8) pendidikan berorientasi peserta didik, (9) pendidikan multikultural, dan (10) pendidikan dengan perspektif global.

Berbagai strategi yang dikemukakan di atas pada dasarnya adalah sebuah upaya untuk melakukan reformasi sekaligus transformasi agar dapat menghadapi tantangan global. Rencana saat ini merupakan bagian dari menghadapi masa depan. Salah satu tujuan pelaksanaan otonomi daerah adalah pemberdayaan SDM yang berkualitas dan merata di dan terciptanya *good governance*.

Good governance yang dimaksud disini adalah yang memiliki niat baik terhadap tugas dan tanggung jawabnya dan mengabdikan untuk masyarakat serta amanah terhadap seluruh tugas dan tanggung jawabnya. Arti *good* dan *good governance* mengandung dua pengertian. **Pertama**, nilai yang menjunjung tinggi keinginan atau kehendak rakyat, dan nilai yang dapat meningkatkan kemampuan rakyat dalam pencapaian tujuan (nasional), kemandirian, pembangunan berkelanjutan dan keadilan sosial. **Kedua**, aspek fungsional dari pemerintahan

yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai tujuan tersebut. Berdasarkan pengertian ini, *good governance* berorientasi pada :

1. Orientasi ideal, negara yang diarahkan pada pencapaian tujuan nasional. Orientasi ini bertitik tolak pada demokratisasi dalam kehidupan bernegara dengan elemen konstituennya seperti : *legitimacy* (apakah pemerintah) dipilih dan mendapat kepercayaan dari rakyat, *accountability* (akuntabilitas), *securing of human rights*, *autonomy and devolution of power*, dan *assurance of civilian control*.
2. Pemerintahan yang berfungsi secara ideal, yaitu secara efektif dan efisien dalam melakukan upaya mencapai tujuan nasional. Orientasi kedua ini tergantung pada sejauhmana pemerintah mempunyai kompetensi, dan sejauhmana struktur serta mekanisme politik serta administratif berfungsi secara efektif dan efisien.

Jika mengacu kepada UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dan UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, negara telah menempatkan posisi pendidikan sebagai sesuatu yang krusial dalam mengemban amanah nasional secara keseluruhan. Hambatan-hambatan pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran yang mendidik dan yang membebaskan sebenarnya semakin baik. Kalaupun terdapat kesalahan atau kekeliruan dalam pelaksanaannya, hanya disebabkan oleh masalah teknis atau karena ketidak-cermatan dalam mengambil keputusan yang cepat dan tepat.

Posisi pendidik sebagai sentral untuk dapat melakukan perubahan dalam pendidikan dan pembelajaran, telah menjadi perhatian utama untuk melakukan perubahan system penyelenggaraan pembelajaran dipersekolahan. Masalah- proses pendidikan dan pembelajaran saat ini memang masih terdapat beberapa kendala, kendala-kendala itu saat ini sedang dirubah ke arah yang lebih baik. Penghambat-penghambat baik oleh karena factor teknis maupun kultur dikalangan para guru atau pendidik telah mulai dilenyapkan.

Selama ini yang menghambat terjadinya profesionalisasi tenaga kependidikan secara keseruhan adalah *political will* (kemauan politik) yang setengah-setengah dan cenderung mengabaikan profesi tenaga kependidikan sebagai bagian dari unsur strategis dalam meningkatkan kesejahteraan dan martabat manusia Indonesia sebagai individu dan bangsa yang merdeka. Itulah sebabnya perlu melakukan demitologi profesi tenaga kependidikan,

khususnya guru agar profesionalisasi guru dapat dilakukan dengan baik. Proses mitos menjadi demitologi itu menurut Tilaar (2002:94) dapat dilihat seperti tertera pada matriks berikut:

WACANA	MITOS	DEMITOLOGI
1. Status Sosial	a. Pahlawan tanpa bintang jasa a. Guru = pekerja sosial tanpa imbalan b. Pekerjaan orang dungu	<ul style="list-style-type: none"> Berhak dihargai oleh masyarakat sebagai suatu profesi terhormat Guru memiliki kewajiban dan imbalan spt profesi lainnya Guru adalah pekerja intelijen
2. Status Profesi	a. Profesi terbuka b. Pekerjaan bagi setiap orang c. Bukan serikat kerja	<ul style="list-style-type: none"> Profesi guru punya syarat profesi yang objektif Sanksi diperketat oleh organisasi profesi guru Berhak mempebaiki nasib sebagai HAM
3. Gender	a. Profesi perempuan b. Puas dengan imbalan minim	<ul style="list-style-type: none"> Perempuan adalah guru alamiah pertama Perempuan dan laki-laki harus memperoleh perlakuan, kesempatan, dan penghargaan yang sama
4. Politik dan Kekuasaan	a. Pantang berpolitik b. Pantang menggalang kekuatan (<i>bargaining power</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Pendidikan tidak boleh dijadikan alat politik Organisasi profesi sebagai sarana kekuatan untuk tujuan profesi dan perbaikan hidup anggota
5. Ilmu Penguatahan	a. Ilmu Pendidikan = kuasi ilmu b. Ilmu pendidikan mudah dikuasai	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan riset pendidikan anak Indonesia Memperkuat LPTK
6. Organisasi Profesi	a. Profesi guru bertingkat-tingkat b. PGRI hanya untuk “guru kecil” c. PGRI suatu “ <i>soft organization</i> ”	<ul style="list-style-type: none"> Reorganisasi organisasi profesi guru Perkuat organisasi PGRI Kembangkan keanggotaan dalam <i>Education International – ICFTU</i>

Proses peralihan atau konversi dari mitos ke demitologi merupakan bagian dari reformasi pendidikan, sehingga merubah paradigma baru tentang tenaga kependidikan khususnya guru. Pemberdayaan guru dilakukan harus merupakan bagian dari kebijakan politik nasional, perubahan dalam memandang dan memperlakukan guru dengan perlakuan yang adil akan mempengaruhi reformasi pendidikan secara nasional. Adalah merupakan tindakan yang rasional dan realistis, merealisasi anggaran pendidikan sebesar 20 % dari anggaran pembangunan untuk mendukung terciptanya proses mitos menuju demitologi tentang guru sebagai bagian dari upaya meningkatkan mutu pendidikan secara utuh dan menyeluruh.

E. Pengembangan Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan untuk Mendukung Terciptanya Pembelajaran yang Membebaskan

Penjabaran dalam pengembangan sistem pendidikan tenaga kependidikan abad ke-21 atau SPTK-21 (Diknas, 2002), menyatakan bahwa tugas utama guru adalah:

1. menjabarkan kebijakan dan landasan pendidikan dalam wujud perencanaan pembelajaran di kelas dan di luar kelas
2. mengaplikasikan komponen pembelajaran sebagai suatu sistem dalam PBM
3. melakukan komunikasi dalam komunitas profesi, sosial dan memfasilitasi pembelajaran masyarakat
4. mengelola kelas dengan pendekatan dan prosedur yang tepat dan relevan dengan karakteristik peserta didik yang unik
5. meneliti, mengembangkan, berinovasi di bidang pendidikan dan pembelajaran, dan mampu memanfaatkan hasilnya untuk pengembangan profesi.
6. melaksanakan fungsinya sbg pendidik utk menghasilkan lulusan yg menjunjung tinggi nilai-nilai etika, kesatuan dan nilai-nilai luhur bangsa, masyarakat, dan agama
7. melaksanakan fungsi dan program BK dan administrasi pendidikan
8. mengembangkan diri dalam wawasan, sikap, dan keterampilan profesi
9. memanfaatkan teknologi, lingkungan, saosial budaya, serta lingkungan alam dalam mengembangkan proses belajar.

Seluruh tugas utama guru tersebut harus dapat dijabarkan seorang guru dalam melaksanakan tugas sehari-hari, karena untuk mengetahui dan mengukur kinerja seorang guru, dilakukan dengan menelaah seberapa jauh guru mampu melaksanakannya secara utuh dan menyeluruh. Jika seluruh tugas utama tersebut dapat dilakukan sebagaimana mestinya, akan muncul *performance* guru atau kualitas guru sebagaimana kualitas yang diinginkan oleh pengembangan sistem pendidikan tenaga kependidikan abad ke-21 atau SPTK-21 (Diknas, 2002), yaitu memiliki kepribadian dengan ciri-ciri:

1. Beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa
2. Berakhlak yang tinggi
3. Memiliki rasa kebangsaan yang tinggi
4. Jujur dalam berkata dan bertindak
5. Sabar dan arif dalam menjalankan profesi
6. Disiplin dan kerja keras
7. Cinta terhadap profesi
8. Memiliki pandangan positif terhadap peserta didik
9. Inovatif, kreatif, dan memiliki *curiosity* yang tinggi
10. Gemar membaca dan selalu ingin maju
11. Demokratis
12. Bekerjasama secara profesional dengan peserta didik, sejawat, dan masyarakat
13. Terbuka terhadap saran dan kritik
14. Cinta damai,
15. Memiliki wawasan internasional

Ciri-ciri yang melekat dalam diri seorang guru yang professional atau yang memiliki kompetensi standar tersebut, memang tidak mudah untuk mencapainya, diperlukan waktu, niat dan peluang yang memungkinkan guru tersebut memperolehnya. Karenanya, ciri-ciri yang telah dimiliki seorang guru professional tersebut, semakin lengkap dan utuh secara menyeluruh apabila ia memenuhi kriteria pengembangan sistem pendidikan tenaga kependidikan abad ke-21 atau SPTK-21 (Diknas, 2002), yaitu memiliki pengetahuan dan pemahaman profesi kependidikan berikut ini :

1. peserta didik
2. teori belajar dan pembelajaran
3. kurikulum dan perencanaan pengajaran
4. budaya dan masyarakat sekitar sekolah
5. filsafat dan teori pendidikan
6. evaluasi
7. teknik dasar dalam mengembangkan proses belajar
8. teknologi dan pemanfaatannya dalam pendidikan
9. penelitian, dan
10. moral, etika dan kaidah profesi

Pengembangan sistem pendidikan tenaga kependidikan abad ke-21 atau SPTK-21 (Diknas, 2002), merupakan upaya maksimal dalam mereformasi sistem pembelajaran dan pengajaran bagi profesi keguruan. Profesi terdepan dalam mengimplementasikan keinginan mereformasi sektor pendidikan, adlh tenaga kependidikan guru, krnnya setiap guru dituntut memiliki pengetahuan/pemahaman tentang bidang spesialisasi, meliputi :

1. Cara berpikir disiplin ilmu yang menjadi spesialisasinya
2. Teori, konsep & prosedur utama dlm disiplin ilmu yang menjadi spesialisasinya
3. Cara mengembangkan disiplin ilmu yang menjadi spesialisasi
4. Cara mengembangkan materi dan bahan ajar
5. Penelitian dalam disiplin ilmu

Berbagai tuntutan yang harus dimiliki seorang guru, cenderung dititik beratkan kepada sikap professional. Sikap professional yang diinginkan oleh pengembangan sistem pendidikan tenaga kependidikan abad ke-21 atau SPTK-21 (Diknas, 2002), adalah kemampuan dan keterampilan profesi dalam:

1. mengembangkan dan merencanakan pembelajaran
2. menggunakan berbagai metoda dan teknik mengajar
3. menerapkan berbagai teori dan prinsip pendidikan dalam proses pembelajaran
4. menggunakan bahasa yang dipahami peserta didik

5. mengelola kelas dan menciptakan suasana belajar yang kondusif
6. memotivasi dan mengaktifkan peserta didik untuk belajar
7. mengembangkan dan menggunakan media, alat bantu dan sumber belajar
8. menilai kemajuan belajar peserta didik
9. membantu mengatasi kesulitan belajar peserta didik baik secara kelompok maupun individual
10. memanfaatkan ling sosbud peserta didik untuk meningkatkan proses pembeljrjn
11. menghembangkan materi dan bahan ajar
12. berkomunikasi dengan sejawat dan masyarakat secara profesional
13. menggunakan tek utk mencari informasi & mengembangkan proses pembelajaran
14. melaksanakan administrasi sekolah
15. menerapkan etika dan kaidah-kaidah profesi

Tugas utama guru, cirri-ciri kepribadian guru, memiliki pengetahuan dan pemahaman profesi kependidikan, pemahaman tentang bidang spesialisasi, kemampuan dan keterampilan profesi, yang terangkum dalam pengembangan system pendidikan tenaga kependidikan abad ke-21 (SPTK-21) tersebut, memang masih memerlukan waktu yang panjang untuk merealisirnya. Hal ini terkait dengan kesiapan lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK) di universitas eks IKIP atau FKIP dan juga pada lembaga pendidikan tenaga kependidikan Islam (LPTKI) seperti yang ada di IAIN/STAIN/UIN pada fakultas atau program studi tarbiyah, dalam mendesain program pembelajarannya sehingga memungkinkan konsep atau inovasi dalam manajemen pembelajaran di LPTK/LPTKI dapat merealisirnya secara menyeluruh

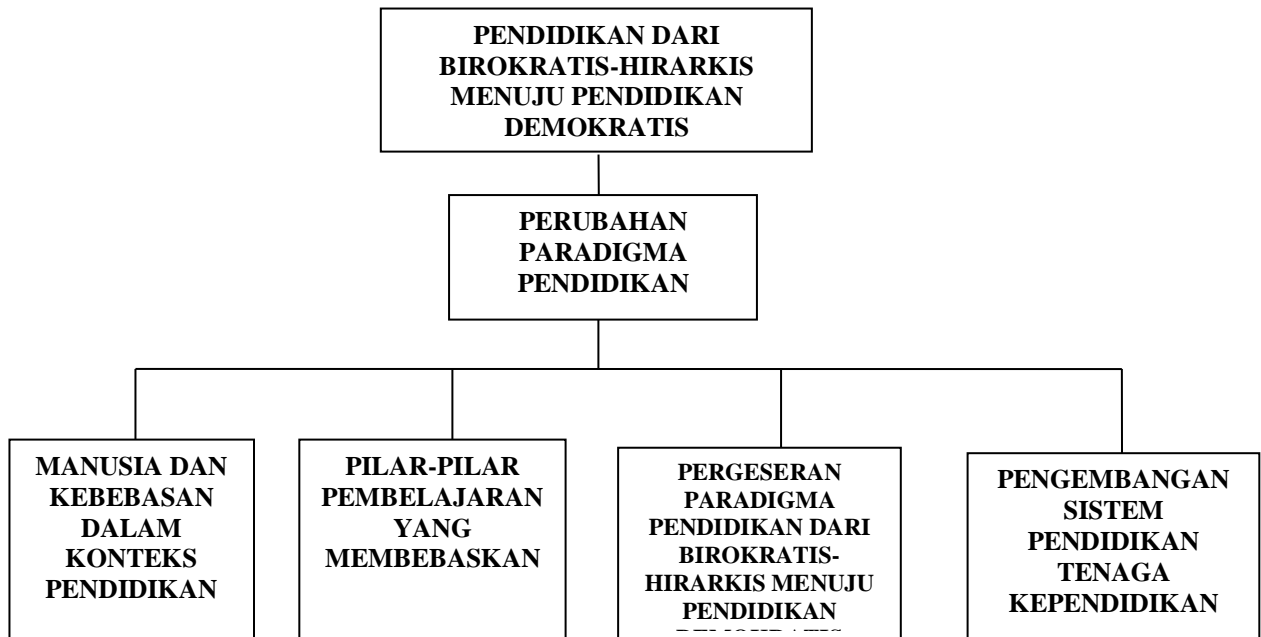
Namun demikian, tugas LPTK /LPTKI tersebut harus di dukung oleh system pembinaan tenaga kependidikan guru yang sudah bertugas atau berprofesi sebagai guru. Jika hanya LPTK/LPTKI saja yang dibebani menjadikan guru professional, maka guru professional tidak akan tercipta. Lembaga-lembaga yang menggunakan guru tersebut harus melakukan tugas pembinaan sehingga guru-guru tersebut menjadi professional.

Pembinaan untuk profesionalisasi tenaga kependidikan guru, memerlukan perhatian tersendiri dari berbagai pihak, terutama para pengguna jasa keterampilan kependidikan yang dimiliki guru. Para pengguna jasa tersebut tentu saja pemerintah, sekolah, masyarakat dan lain sebagainya. Elemen-elemen inilah yang sangat memerlukan jasa profesional tenaga kependidikan guru, elemen-elemen ini merupakan pelanggan skunder pendidikan, sedangkan dunia kerja merupakan pelanggan tersier.

Menurut Danim (2002:52-53) bahwa: Pembangunan profesional guru dapat didekati berdasarkan orientasi kemasyarakatan, sekolah, atau perseorangan. Apakah kita mendekati pengembangan profesional guru dari orientasi masyarakat, sekolah atau perseorangan, bukanlah hal yang patut dipersoalkan. Fokus aktivitas pengembangan profesional guru adalah kehidupan guru itu sendiri. Banyak di antara guru pemula yang merasa sedih karena mereka tidak dipersiapkan secara matang untuk melaksanakan tugas-tugas kompleks dan diperlukan di dalam kelas. Pendidikan prajabatan bagi guru-guru dinilai masih terlalu lemah sehingga guru-guru pemula masih harus banyak belajar di dalam pekerjaan, serta saling membantu satu sama lainnya dalam batas-batas yang biasa mereka perbuat.

Persoalan kompleks tersebut harus direspon secara cepat dan tepat agar permasalahan tersebut dapat diatasi secara efektif. Kelemahan proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru-guru, memang bukan karena kesalahan guru itu sendiri saja, tetapi juga karena sistem yang mempersiapkan mereka sebagai guru juga menjadi salah satu faktor penyebabnya. Karenanya, untuk merespon keadaan tersebut, pemerintah melalui Departemen Pendidikan Nasional mengembangkan konsep pengembangan sistem pendidikan tenaga kependidikan abad ke-21.

Mengakhiri uraian tentang bab ini (Pendidikan dari Birokratis-Hirarkis Menuju Pendidikan Demokratis), dapat digambarkan secara skematik sebagaimana tertera berikut ini:



DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirjo, Prajudi, (1982), *Administrasi dan Management*, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Azizy, A. Qodri, (2002), *Pendidikan (Agama) untuk Membangun Etika Sosial*, Semarang, Aneka Ilmu.
- Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah, *Perangkat Akreditasi SMA/MA*, 2008.
- Banghart dan Trull (1973) dalam Syaiful Sagala (2003), “Desain Organisasi Pendidikan dalam Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah, *Disertasi*, Bandung, Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- Bastian, Aulia Reza, (2002), *Reformasi Pendidikan*, Yogyakarta, LAPPERA-Pustaka Utama.
- Buchori, M, (2001), *Pendidikan Antisipatoris*, Kanisius, Yogyakarta.
- Castetter, William B, (1981), *The Personnel Function in Educational Administration*, New York, McMillan Publishing Co, Inc.
- Danim, Sudarwan, (2003), *Menjadi Komunitas Pembelajaran*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Danim, Sudarwan, (2002), *Inovasi Pendidikan*, Bandung, Pustaka Setia.
- Daryanto, (1998), *Administrasi Pendidikan*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Engkoswara, (2001), *Paradigma Manajemen Pendidikan*, Bandung, Yayasan Amal Keluarga.
- E. Mulyasa, (2002), *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung, Rosdakarya.
- E. Mulyasa, (2004), *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung, Rosda.
- Fattah, N (2000), *Manajemen Berbasis Sekolah*, Andira, Bandung.
- Fiske, E.B, (1996), *Arah Pembangunan Desentralisasi Pengajaran, Politik, dan Konsensus*, Alih Bahasa: Basilius Bengoteku, Jakarta, Gramedia Widiasarana.
- Faure, Lesley Munro and Faure, *Malcolm Munro, (1996), Implementing Total Quality Management, Menerapkan Manajemen Mutu Terpadu*, Alih Bahasa: Sularno Tjiptowardoyo, Jakarta, Elex Media Komputindo.
- Fields, Joseph C, (1994), *Total Quality for School; A Guide for Implementation*, Winconsin, Milwaukee, ASQC Quality Press.
- Gunawan, Barbara, (2000), “Menilai Kinerja dengan Balanced Scorecard”, *Manajemen*, september 2000.
- Hatten, Kenneth J & Rosenthal, Stephen R, (2001), *Reaching for the Knowledge Edge*, AMACAOM, American Management Association
- Hunger, J. David & Wheelen, Thomas L, (2001), *Manajemen Strategis*, Alih Bahasa, Julianto Agung, ANDI, Yogyakarta.
- Ibrahim, M.D, (1997), “Perspektif Transparansi global dalam kurikulum”, dalam Rahardjo, (1997), *Keluar dari Kemelut Pendidikan Nasional*, Intermedia, Jakarta.
- Imron, Ali, (1996), *Kebijaksanaan Pendidikan di Indonesia*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Indrafachrudi, Soekarto (1989), *Administrasi Pendidikan*, Malang, IKIP Malang.
- Ismaun, (1999), “Manajemen strategik dalam Pengembangan Mutu Terpadu Program Pendidikan di Perguruan Tinggi”, *Disertasi*, Bandung, Institut Keguruan Ilmu Pendidikan.
- Jalal, Fasli dan Supriadi, Dedi, (2001), *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, Yogyakarta, Adi Cita.

- Jatnika, Ande, (2003), "Pemberdayaan dewan sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", *Tesis*, Bandung, program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- Jones, Gareth R., George, Jennifer M., Hill, Charles W.L, (1998), *Contemporary Management*, Irwin/McGraw-Hill.
- Koogan, Irving Smith, BS, (1970), *Business Organization*, New York, Alexander Hamilton Institute.
- Kompas, Rabu, 24 oktober, 2007, hal. 7 ((Doni Koesoema A – Mahasiswa Pascasarjana Boston College Lynch School of Education, Boston).
- Nawawi, Hadari, (1981), *Administrasi Pendidikan*, Jakarta, Gunung Agung.
- Nawawi, Hadari, (2000), *Manajemen Strategik*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nurkolis, (2003), *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta, Grasindo.
- Osborne, David., & Plastrik, Peter, (2000). *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*. Jakarta: PPM, Anggota Ikapi.
- Osborne, David., & Gaebler, Ted, (1999). *Mewirausahakan Birokrasi*, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Padmo, Dewi, dkk, (2003), *Teknologi Pembelajaran*, Tangerang, Pustekkom dan Universitas Terbuka.
- Pascale, Richard, T, (2001), *Strategic Thinking for the Next Economy*, Jossey-Bass, A Wiley Company, San Francisco.
- Prijono, Onny S dan Pranarka, A.M.W. (1996). *Pemberdayaan: Konsep, Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta: Centre for Strategic and International Studies.
- Ratna, Sri., dan Muhyi, (2004), *Pemberdayaan Sumber Daya Madrasah*, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Pusdiklat Administrasi, Depag RI.
- Rebore, Ronald W, (1987), *Personnel Administration in Education*, New Jersey, Prentice-Hall., Inc, Englewood Cliffs.
- Reigeluth, Charles M & Garfinkle, Robert, J, (1994), (Ed), *Systemic Change in Education*, New Jersey, Educational Technology Publications Englewoods Cliffs.
- Robbins, Stephen P, (1984), *Management, Concept and Practices*, New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- Ross, Joe. E, (1995), *Total Quality Management*, New Delhi; St. Lucie Press.
- Rosyada, Dede, (2004), *Paradigma Pendidikan Demokratis*, Jakarta, Prenada Media.
- Sallis, Edward, (1993), *Total Quality Management in Education*, Philadelphia – London, Kogan Page.
- Satori, Djam'an. (2000). *Dimensi Indikator Sekolah Efektif*. Bandung: Makalah Seminar Nasional HMJ Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia.
- Schargel, Franklin P, (1994), *Transforming Education Through Total quality Management; A Practitioner's Guide*, New Jersey, Eye on Education Princeton Junction.
- Schlechty, Philip G, (1997), *Inventing Better Schools*, San Francisco, Jossey-Bass Publisher.
- Sedarmayanti. (2000). *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti, (2003), *Good Governance*, Bandung, Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P, (1997), *Organisasi, Kepemimpinan & Perilaku Administrasi*, Jakarta, Gunung Agung.
- Stewart, Aileen Mitchell, (1994), *Empowering People*, London, Pitman Publishing.

- Sutjipto dan Mukti, Basori (1992), *Administrasi Pendidikan*, Depdikbud, Dirjen Dikti, Proyek Pembinaan Tenaga Kependidikan 1992/1993.
- Sugiyono, (1998), *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung, Alfabeta.
- Sukidi, (2002), “Spritualisasi Pendidikan”, dalam *Pendidikan untuk Masyarakat Indonesia Baru*, Jakarta, Grasindo, h. 448-449.
- Sumarno, dkk (2001), “Filosofi, Kebijakan, dan Strategi Pendidikan Nasional”, dalam *Reformasi Pendidikan dalam Konterks Otonomi Daerah*, Adi Cita, Yogyakarta, h. 5.
- Suyanto, (2002), “Tantangan Global Pendidikan Nasional”, dalam *Pendidikan untuk Masyarakat Indonesia Baru*, Jakarta, Grasindo.
- Syamsuddin, A.M.(2000), *Analisis Posisi Sistem Pendidikan*, Bahan Penataran, Biro Perencanaan Depdiknas, Jakarta.
- Syarief, H, (1997), “Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia Menyongsong Era Globalisasi: Membangun Sistem Pendidikan yang Berbudaya”, dalam Rahardjo, (1997), *Keluar dari Kemelut Pendidikan Nasional*, Intermasa, Jakarta.
- The World Bank, *Education Sector Strategy*, 1999.
- Tilaar, H.A.R, (2002), *Membenahi Pendidikan Nasional*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Thoha, M, (2000), “Perilaku Birokrasi dalam Pengelolaan Pendidikan”, *Makalah*, Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia, 19-22 September 2000, Jakarta.
- Udin Syaefuddin Sa’ud dan Abin Syamsuddin Makmun, (2005), *Perencanaan Pendidikan*, Bandung, Rosda Karya.
- Thoha, Miftah, (2002), *Pembinaan Organisasi*, Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Tilaar, H.A.R, (1999), *Manajemen Pendidikan Nasional*, Bandung, Rosdakarya.
- , (2002), *Membenahi Pendidikan Nasional*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Tim Dosen MKDK Administrasi Pendidikan, (1992), *Administrasi Pendidikan*, Bandung, Fakultas Ilmu Pendidikan IKIP Bandung.
- Tim Kerja Nasional SPTK-21, (2002), *Pengembangan Sistem Pendidikan Tenaga Kependidikan Abad Ke-21 (SPTK)-21*, Departemen Pendidikan Nasional.
- Yulius, Yunus., dan Suulaeman, (2004), *Membangun Madrasah di Era Otonomi (Dalam Perspektif Kepemimpinan Kepala Madrasah)*, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Pusdiklat Administrasi, Depag RI.
- Zamroni, (2001), *Pendidikan untuk Demokrasi*, Yogyakarta, Bigraf Publishing.

TENTANG PENULIS/EDITOR

Amiruddin Siahaan, lahir di Tanjung Balai, Sumatera Utara, tanggal 6 Oktober 1960, putra seorang Purnawirawan Pelda TNI-AD Achmad Siahaan (alm) Korem 021/PT Kodam I/BB, dan ibu Asnahara Hasibuan (kelahiran Sihepeng Kec. Siabu Kabupaten Madina).

Menamatkan Sekolah Dasar dan PGA 4 Tahun masing-masing tahun 1972 dan 1976 di Pematang Siantar. Melanjutkan pendidikan ke Sekolah Persiapan (SP) IAIN Sumatera Utara (sekarang MAN-I Medan) dan tamat tahun 1979. S1 (Drs) di Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara, Medan Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI) dan tamat tahun 1988. S2 (M.Pd) di Universitas Negeri Padang (UNP) Program Studi Administrasi Pendidikan, memperoleh Beasiswa Program Pascasarjana (BPPS) dan tamat tahun 2000. Saat ini terdaftar sebagai mahasiswa Program Doktor (S3) dan sedang melakukan penelitian untuk menyelesaikan disertasi di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), Bandung Program Studi Administrasi Pendidikan Konsentrasi Studi Kebijakan (Manajemen Perguruan Tinggi).

1994 diterima sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil formasi tenaga edukatif (dosen) di almamaternya. Tahun 2000-2001 sebagai Sekretaris Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI) pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara dan sekaligus sebagai Sekretaris Tim Karya Ilmiah Dosen. Penyunting Jurnal Tarbiyah milik Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara, Medan. Pangkat/Jabatan saat ini Pembina Utama Muda (IV/c) Lektor Kepala, dengan keahlian ***Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*** (MLPI), sedangkan jabatan struktural saat ini adalah sebagai Pembantu Dekan 3, sebelumnya sebagai Ketua Program Studi Manajemen pendidikan Islam. Semasa mahasiswa aktif di organisasi intra dan ekstra kampus. Pernah sebagai Sekretaris Umum HMI dan Senat Mahasiswa (Ketua Departemen Perguruan Tinggi) masing-masing di fakultasnya, Komandan Resimen Mahasiswa MAHATA Batalyon-C IAIN Sumatera Utara dan Wakil Komandan Resimen Mahasiswa MAHATARA Daerah Sumatera Utara, saat ini sebagai anggota Dewan Pertimbangan Ikatan Alumni Resimen Mahasiswa Sumatera Utara. Sejak 1995 sebagai pengelola/staf penyunting Jurnal Ilmiah Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara. Jabatan lain sesuai dengan kompetensi profesional diluar kampus adalah sebagai Ketua ***Madrasah Development Centre*** (MDC) Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara periode 2010-2013.

Menikah (1991) dengan Dra. Nurhidayah, M.A (Guru Agama Islam SMP Negeri 11 Medan), dan telah dikaruniai seorang putri (Kurnia Ayu Ningrum), lahir 25 Agustus 1992 (mahasiswa Fak. Psikologi Universitas Medan Area, Medan).

Disamping kesibukan melakukan penelitian untuk penyelesaian disertasi, sempat dipercayakan oleh Rektor IAIN Sumatera Utara (Prof. Dr. H.M. Yasir Nasution, tahun 2004-2005) sebagai salah satu anggota tim konversi IAIN Sumatera Utara menjadi Universitas Islam Negeri (UIN). Sejak tahun 2003 sebagai dosen/pengajar/widyaiswara tidak tetap pada Balai Pendidikan dan Latihan (Diklat) Pegawai Teknis Keagamaan Medan, dalam pendidikan dan pelatihan: (1) pendidikan dan latihan guru Madrasah dan PAI tingkat Ibtidaiyah, Tsanawiyah dan Aliyah se-Sumatera Utara dan Nangroe Aceh Darussalam, (2) pendidikan dan latihan Kepala Madrasah tingkat Ibtidaiyah, Tsanawiyah dan Aliyah se-Sumatera Utara dan Nangroe Aceh Darussalam.

Aktivitas dalam berbagai pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan salah satu kegiatan rutin yang sangat disukai dilakukannya, keterlibatan pendidikan dan latihan itu antara

lain: (1) pendidikan dan latihan Kepala Sekolah Dasar se-Kota Medan tahun 2006-2007 bersama Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMaPI) Kota Medan, (2) pendidikan dan latihan Kepala Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama se-Kabupaten Langkat, (3) pendidikan dan latihan Kepala Sekolah Dasar Kota Tanjung Balai, (4) diklat Perencanaan dan Penilaian Pembelajaran Kelompok Kerja Guru (KKG) dan *School Team Workshop* (STW) di Deli Serdang, Binjai, Tapabuli Utara, Tapanuli Tengah, Tebing Tinggi, atas nama Desentralized Basic Education (DBE) - 2 USAID tahun 2007, dan saat ini sebagai tim pelaksana Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG) Rayon LPTK IAIN Sumatera Utara untuk Sertifikasi Guru, disamping sebagai asesor Sertifikasi Guru dan Pengawas Pendidikan Agama Islam. Pada saat yang bersamaan sebagai Ketua Program Sertifikasi Guru Melalui Jalur Pendidikan (guru mata Pelajaran Fikih tingkat Tsanawiyah se Indonesia).

Beberapa karya ilmiah (artikel jurnal) yang dipublikasikan antara lain; (1) Pendidikan (*Human Capital*) dan Upaya Kreatif Menciptakan Lapangan Kerja (Jurnal Tarbiyah, Januari-Maret 2002), (2) Signifikansi Pendidikan terhadap Produktivitas Masyarakat (Jurnal Tarbiyah, April-Juni 2002), (3) Kontribusi Pengetahuan Manajemen dan Etos Kerja terhadap Unjuk Kerja Pengelola Akademik Perguruan Tinggi Agama Islam di Medan (Penelitian tahun 2000 dan dipublikasikan pada *Analytica Islamica*, PPs IAIN Sumatera Utara, Mei 2002), (4) Reinventing Organisasi Perguruan Tinggi (Telaah Strategis terhadap Perubahan dan Pengembangan IAIN Sumatera Utara (Miqot, 2003). (5) Konversi Orientasi *Belong the Past* Menuju Paradigma *Visi the Future* (Telaah terhadap Manajemen Pendidikan untuk Tindakan Antisipatif), An Nadwah Fak. Dakwah IAIN SU Medan, 2005. (6) Akuntabilitas Akademik Fakultas Tarbiyah (Antisipasi Pengembangan Program Studi Manajemen dan Supervisi Pendidikan), **Jurnal Tarbiyah**, Fakultas Tarbiyah IAIN Sum. Utara, 2006. (7) Kepuasan *Stakeholders* Pendidikan dalam Konteks Implementasi *Total Quality Management* (TQM), **Majalah Ilmiah Warta Dharmawangsa**, Universitas Dahrmarwangsa, Medan, 2006. (8) *Balanced Scorecard* (Kerangka Kerja Tindakan strategik Pencapaian Tujuan Organisasi Secara Efektif), **Jurnal Tarbiyah**, Fakultas Tarbiyah IAIN Sum. Utara, 2007. (9) Pendekatan Perencanaan Pendidikan untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan, **Majalah Ilmiah Warta Dharmawangsa**, Universitas Dharmawangsa, Medan, 2008, (10) Pendekatan dalam Kajian Islam, *Al-Intiqal*, Jurnal Ilmu-ilmu Pendidikan dan Keislaman, Sekolah Tinggi Agama Islam Rokan (STAIR), Bagan Batu, Rokan Hilir, Riau, 2009. (11) Ekonomi Pendidikan Konteks Indonesia Kekinian, **Widya Pendidikan**, Divisi Penelitian Pelatihan dan Pengembangan Widya Puspita, Medan, 2009, 2009, (12) Konstruksi Kultur Organisasi (Membangun Peradaban Organisasi Lembaga Pendidikan), **Tanzimat**, Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Kemasyarakatan, Kopertais Wilayah IX Sumatera Utara, 2011, (13) Manajemen Pengembangan Raudhathul Athfal, **Jurnal Tarbiyah**, Fakultas Tarbiyah IAIN Sum. Utara, 2011.

Sedangkan buku-buku yang telah diterbitkan, yaitu: (1) **Pendidikan Agama Islam 1**, untuk siswa SMP di Sumatera Utara, kerjasama dengan Kanwil Depag Sumatera Utara, Cipta Prima Budaya, 2004, (2) **Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah**, Quantum Teaching, Jakarta, 2006, (3) **Manajemen Pengawas Pendidikan**, Quantum Teaching, Jakarta, 2006, (4) **Dasar-Dasar Kependidikan**, (Bunga Rampai - Kontributor), Citapustaka Media, Bandung, 2006, (5) **Pendidikan dan Pengembangan Kepribadian**, (Bunga Rampai - Kontributor), Citapustaka Media, Bandung, 2006, (6) **Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer** (Editor), Citapustaka Media, Bandung, 2007, (7) **Mendidik Mencerdaskan Bangsa** (Editor/Kontributor), Citapustaka Media Perintis, Bandung, 2009, (8) **Pendidikan dan**

Transformasi Sosial (Kontributor), Citapustaka Media Perintis, Bandung, 2009, (9) *Manajemen Pengembangan Profesionalitas Guru*, Citapustaka Media Perintis, Bandung, 2009, (10) *Pendidikan Islam dan Masyarakat Pembelajaran*, (Editor dan Kontributor), Citapustaka Media Perintis, Bandung, 2010.

Wahyuli Lius Zen, lahir di Padang tanggal 12 Juli 1969, anak pertama dari empat bersaudara, dari pasangan Lius Zen (Alm) dan Ibu Hj. Ratinus. Pendidikan yang dilalui SD Negeri Np. 1 Lubuk Begalung (1982), SMP Negeri 8 (1985), SMA Negeri Negeri No. 4 Lubuk Begalung Padang Jurusan Biologi (1988), Diploma 3 (D3) Jurusan Ekonomi Manajemen Universitas Andalas (1988), menyelesaikan Strata 1 (S1) di Jurusan Manajemen Fak. Ekonomi, Universitas Eka Sakti, Padang, dan kemudian melanjutkan studi pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang UNP), Padang, Jurusan Administrasi Pendidikan (1999-2001).

Tahun 1994 diterima sebagai Pegawai negeri Sipil pada Fak. Dakwah IAIN Imam Bonjol Padang, kemudian tahun 1996 dipindahkan ke Bagian Perencanaan dan Sistem Informasi pada Biro AUAK IAIN Imam Bonjol Padang. Tahun 2001, pindah ke Fakultas Tarbiyah sebagai staf Jurusan PAI. Diangkat dan dimutasikan sebagai tenaga pengajar (dosen tetap) pada Fak. Tarbiyah IAIN Imam Bonjol Padang pada tahun 2007, saat ini jabatan adalah Lektor Administrasi Pendidikan (III/d, Penata Tingkat I).

Kesibukan lain selain sebagai pengajar tetap di Fak. Tarbiyah IAIN Imam Bonjol Padang, adalah pengajar pada beberapa perguruan tinggi swasta di Padang, mata kuliah yang diajarkan adalah Administrasi Pendidikan, Manajemen Lembaga Pendidikan Islam, dan Dasar-dasar Kependidikan (DDK), Supervisi Pendidikan. Selain mengajar, aktif sebagai anggota IWAPI (Ikatan Wanita Pengusaha Indonesia) Sumatera Barat.

Beberapa karya ilmiah yang telah dipublikasikan antara lain: (1) Membudayakan Kredibilitas Managerial Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan (2003), (2) Komunikasi di Lembaga Pendidikan (2004), (3) Manajemen Pengembangan Perguruan Tinggi (Mengidentifikasi Peluang dalam Menyahuti Kebutuhan stakeholders (2004), (4) Aktivitas Supervisi Pendidikan Menghadapi Perubahan (2007), dan (5) Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di Perguruan Tinggi (2008).

Mahidin, lahir di Tebing Tinggi, 20 April 1960, dari pasangan Ismail Ardhy (alm) dengan Siti Ana (almh). Saat ini sebagai dosen tetap Fakultas Tarbiyah IAIN SU, mata kuliah yang diajarkan Administrasi Pendidikan, dan menjadi Ketua Pusat Sumber Belajar.

Menamatkan sekolah dasar di SDN 2, Tebing Tinggi tahun 1973, PGA 4 Tahun (1977), dan PGA 6 Tahun (1979). Sarjana Muda Fakultas Tarbiyah IAIN SU tahun 1983, dan Sarjana Strata Satu (**Drs**) di fakultas yang sama tahun 1987. Pendidikan Strata Dua (**M.Pd**) program studi Teknologi Pendidikan, diselesaikan tahun 2004 di Program Pascasarjana Universitas Negeri Padang (UNP). Menikah dengan Dra. Erna Suryani tahun 1989 (guru MAL IAIN SU dan Dosen Tidak Tetap Fak. Tarbiyah IAIN SU), dikarunia empat orang anak (Safdina Ismihayati, Muhammad Kurnia Habibi, Muhammad Fajruci Kahfi, dan Nadya

Rahmatika Ghania). Saat ini sebagai Ketua Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI) Fak. Tarbiyah IAIN SU

Semasa mahasiswa melibatkan diri di organisasi intra dan ekstra kampus, aktif di Resimen Mahasiswa (MENWA), di Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) pernah mengikuti pendidikan *Basic Training* dan *Intermediate Training*, dan menjadi pengurus di komisariat fakultasnya. Pernah sebagai Ketua Badan Pelaksana Kegiatan Mahasiswa (BPK), saat ini disebut Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) IAIN Sumatera Utara.

Berbagai pelatihan di IAIN SU pernah diikutinya, seperti; peneliti tingkat dasar dan lanjutan, serta mengikuti *Training of Trainers* (TOT) di Jogjakarta tahun 2006. Beberapa kali melaksanakan pelatihan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) bagi guru Tsanawiyah dan SMP, serta dikalangan dosen-dosen perguruan tinggi Islam swasta. Mengikuti *Short Course* Pembelajaran IPS di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung tahun 2006. Aktif di pendidikan dan pelatihan guru dan dosen yang tergabung dalam wadah *Madani Foundation* sejak tahun 2006, dan sejak tahun 2006 adalah asesor dan juga instruktur PLPG pada sertifikasi guru dan Pengawas Pendidikan Agama Islam pada Rayon LPTK Fak. Tarbiyah IAIN SU.